



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Henkilökierron toteuttamisen mahdollisuus Riihimäen vankilassa henkilökunnan näkökulmasta

---

Hämäläinen, Jari-Pekka

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Henkilökierron toteuttamisen mahdollisuus Riihimäen vankilassa henkilökunnan näkökulmasta

Hämäläinen Jari-Pekka  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2013

Jari-Pekka Hämäläinen

**Henkilökierron toteuttamisen mahdollisuus Riihimäen vankilassa henkilökunnan näkökulmasta**

Vuosi 2013

Sivumäärä 42

Tässä opinnäytetyössä selvitetään Riihimäen vankilan henkilökierron toteuttamisen edellytyksiä vankilan vakituisen henkilökunnan mielipiteiden pohjalta. Vankilan vartijoille, ohjaajille, työnjohtajille, opetushenkilökunnalle, psykologeille, esimiehille ja eri tukitoimintojen henkilöstölle suunnatun kyselylomakkeen avulla tutkitaan henkilökiertohalukkuutta, henkilökierron hyötyjä ja haittoja sekä mahdollisia syitä henkilökiertohalukkuuteen tai -haluttomuuteen. Opinnäytetyössä ei selvitetä vankilan johdon näkemyksiä tai tavoitteita henkilökierron suhteen. Lähtökohtaisesti Rikosseuraamuslaitos suhtautuu henkilökiertoon myönteisesti ja valtion työnantajien tuleekin kannustaa virkamiehiään suunnitelmalliseen liikkuvuuteen.

Henkilökierrolla tarkoitetaan työntekijän vapaaehtoista siirtymistä määrääjäksi uuteen tehtävään ja palaamista sitten takaisin omaan tehtäväänsä. Henkilökiertoon liittyy monenlaista teoriaa ja tässä opinnäytetyössä käsitellään aihetta oppivan organisaation, hiljaisen tiedon, työn rikastamisen, työmotivaation ja työssäjaksamisen, ihmisen ryhmään kuulumisen tarpeen sekä osaamisen johtamisen kautta.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat noin kolmasosan Riihimäen vankilan henkilökunnasta olevan ainakin jonkin verran kiinnostuneita osallistumaan henkilökiertoon. Henkilökierron oletetut hyödyt henkilökunnalle ovat myös sen oletettuja haittoja suuremmat. Tutkimus osoittaa, ettei henkilökierto kuitenkaan sovi kaikille työntekijöille. Monilla on perusteltu syy olla osallistumatta henkilökiertoon. Eniten kiinnostusta Riihimäen vankilan henkilökiertoon on korkeakoulututkinnon suorittaneilla, alle kymmenen vuotta Riihimäen vankilassa työskennelleillä ja naisilla. Nämä kriteerit täyttäviä työntekijöitä löytyy erityisesti vankilan kuntoutussektorilta. Vähiten henkilökiertohalukkuutta ilmenee miesvaltaisella valvontahenkilökunnalla, mutta heistäkin yli neljäsosa on ainakin jonkin verran kiinnostunut henkilökiertoon osallistumisesta.

Tutkimus osoittaa hyvin suunnitellulle henkilökiertojärjestelmälle olevan Riihimäen vankilassa kysyntää. Sekä virkamiesten osaamisen laajentamiseksi että muidenkin syiden vuoksi, kannattaa vankilaan nimetä henkilökierron vastuuhenkilö. Vankilan sisäisen henkilökierron lisäksi tulee harkita henkilökiertoyhteistyötä myös oman vankilan ulkopuolelle.

Asiasanat: Vankilat, työkierto, oppiva organisaatio, hiljainen tieto

Jari-Pekka Hämäläinen

**Possibilities of carrying out job rotation at Riihimäki prison from point of view of the staff**

Year	2013	Pages	42
------	------	-------	----

---

This thesis, aimed at examining the chances of job rotation at Riihimäki prison, is based on opinions of the regular staff. By means of a questionnaire aimed at the prison officers, the instructors, the supervisors, the teaching staff, the psychologists and the superiors, job rotation, its advantages and disadvantages and possible reasons for or against rotation, are examined. The opinions or aims of the prison administration about job rotation are not examined in this thesis. The Criminal Sanctions Agency adopts a positive attitude towards job rotation, and the state employers should encourage their officials to follow a mobility plan.

The job rotation means that the employee voluntarily takes a new task for a certain time and then returns to his/her permanent job. There are many theories connected to job rotation and in this thesis the subject is treated through a learning organization, tacit knowledge, work enrichment, work motivation and having enough strength to work, through the need to belong to a group and through ability management.

The results of the survey suggest that about one third of the staff at the Riihimäki prison would be interested in job rotation. The possible advantages for the staff are bigger than the disadvantages. The results show that job rotation is not, however, for every employee. There is a well-grounded reason for many employees not to participate in job rotation. Most interest in job rotation at Riihimäki prison is shown by employees with university degree, by those who have worked for less than ten years at the Riihimäki prison and by women. Employees with these criteria are especially found in the rehabilitation sector of the prison. Least desire for job rotation is found in male-dominated prison officer staff but more than one fourth of them, however, are slightly interested in job rotation.

It is shown in the research that there is a demand for well-planned job rotation system at Riihimäki prison. For improving the abilities of the staff, and for many other reasons it is wise to nominate a person in charge for job rotation. In addition to the internal job rotation at the prison, it is worth considering to have job rotation in cooperation with staff outside the Riihimäki prison.

**Keywords:** Prisons, job rotation, learning organization, tacit knowledge

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Henkilökierto käsitteenä .....	8
2.1	Henkilökierron määritelmä .....	8
2.2	Henkilökierron muodot .....	8
2.3	Henkilökierron toteuttamisesta Suomessa .....	10
3	Valtio työnantajana ja ohjeistus henkilökiertoon .....	11
3.1	Valtionhallinnon henkilökierto-ohjeet .....	11
3.2	Rikosseuraamuslaitoksen henkilökierto ja sen ohjeistus .....	12
3.3	Urakehitys ja sen esteet Rikosseuraamuslaitoksessa .....	13
4	Moniulotteinen henkilökierto .....	14
4.1	Oppiva organisaatio uutena mahdollisuutena .....	14
4.2	Hiljaisen tiedon hyödyntäminen .....	15
4.3	Työn rikastaminen ja laajentaminen .....	16
4.4	Työmotivaatio ja työssäjaksaminen .....	17
4.5	Ihmisen tarve kuulua ryhmiin .....	18
4.6	Osaamisen johtamisen merkitys .....	19
5	Riihimäen vankila .....	20
5.1	Eri henkilöstöryhmät vankilassa .....	21
5.1.1	Valvonta .....	21
5.1.2	Kuntoutus .....	22
5.1.3	Työ- ja opetustoiminta .....	23
5.1.4	Tukitoiminnot .....	23
5.1.5	Kiinteistöhuolto .....	24
5.1.6	Johto .....	24
5.1.7	Terveystenhoito .....	24
5.2	Henkilökierron nykytila Riihimäen vankilassa .....	25
6	Tutkimusmenetelmä .....	25
6.1	Tutkimuskysymykset .....	26
6.2	Tutkimuksen rajaus .....	26
6.3	Kyselylomake .....	27
7	Tutkimustulokset .....	27
7.1	Halukkuus henkilökiertoon .....	27
7.2	Henkilökiertohalukkuuden tai -haluttomuuden syyt .....	31
7.3	Henkilökierron hyödyt ja haitat .....	33
8	Tutkimuksen luotettavuus .....	35
9	Johtopäätökset ja konkreettiset ehdotukset .....	36
10	Lopuksi .....	38
	Lähteet .....	39

Kuvat .....	41
Kuviot .....	41
Taulukot .....	41
Liitteet .....	42

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, onko Rikosseuraamuslaitoksen Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen Riihimäen vankilassa edellytyksiä aloittaa vapaaehtoinen henkilökierto. Edellytyksiä selvitetään vain henkilökunnan näkökulmasta. Vankilan sisäisissä keskusteluissa on noussut esiin henkilökierto ja sen mahdolliset hyödyt sekä haitat. Asian ajankohtaisuuden vuoksi esitin vankilan johtajalle ajatuksen opinnäytetyön tekemisestä tästä aiheesta. Sain työlleni luvan ja sovin tarkemmin apulaisjohtajan kanssa kysymyksistä, jotka vankilaa henkilökierrossa kiinnostavat. Olen ollut useita vuosia rikosseuraamusesimiehen virassa Riihimäen vankilassa ja tiedän miten tärkeää on ottaa henkilökunnan mielipiteet huomioon muutoksia harkittaessa. Minulla on työkokemusta kaikkiaan neljästä eri Etelä-Suomen vankilasta yli kymmenen vuoden ajalta. Pyrkimykseni on selvittää mahdollisimman kattavasti vakituisen henkilökuntamme halukkuus henkilökiertoon ja samalla perehtyä tekijöihin, jotka vaikuttavat henkilökunnan osallistumisen halukkuuteen tai mahdolliseen haluttomuuteen. Tulen myös esittämään tutkimustulosteni pohjalta konkreettisia ehdotuksia henkilökiertoon liittyen Riihimäen vankilassa ja kertomaan tutkimuksen esiin tuomat henkilökierron hyödyt ja haitat sekä henkilökunnalle että vankilalle.

Suomen vankiloissa ei käytettävissä olevan tietoni perusteella toteuteta suunnitelmallista ja henkilökierron kaikki kriteerit täyttävää työkiertoa lainkaan. Muutama soitto ja sähköpostit eri vankiloihin vahvistivat asiaa. Jokunen yksittäinen tehtävien vaihto keskenään on toteutettu. Nämä tehtävän vaihdot ovat kuitenkin olleet pysyviä. Mikkelin vankilan apulaisjohtajan Eero Ikosen lause sähköpostissa 9.10.2012 oli tilannetta hyvin kuvaava: ”Mitään säännönmukaista tiettyä vuosimääräkiertoa ei eri vartijoiden toimipisteille ole, koska asiasta ei ole koskaan päästy riittävään sopuun tai yksimielisyyteen”. Kyselykierrokseni osoitti myös, etteivät kaikki vankilan esimiehet tiedosta henkilökierron valtiolla perustuvan työntekijän omaan vapaaehtoisuuteen. Henkilökiertoa ja johdon direktio- eli työnjohto-oikeutta ei tule sotkea keskenään.

## 2 Henkilökierto käsitteenä

Termeillä työkierto ja tehtävien vaihto tarkoitetaan juuri henkilökiertoa. Käytän jatkossa vain termiä henkilökierto, sillä mielestäni itse henkilö kiertää ja juuri henkilöä kehitetään ja tämän avulla haetaan hyötyä koko työyhteisölle. Henkilökierron suunnitteluun osallistuvat itse kiertäjä, hänen esimiehensä ja vastaanottava uusi esimies (Henkilökierto-opas 2001, 7).

### 2.1 Henkilökierron määritelmä

Henkilökierrolla tarkoitetaan suunnitelmallista henkilöstön kehittämisen menetelmää, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti määrääjäksi toiseen tehtävään ja palaa sitten takaisin omaan tehtäväänsä. Henkilökiertoa voidaan soveltaa työntekijän henkilökohtaiseen kehittämiseen, uusien työmenetelmien kehittämiseen, työpaikan prosessien kehittämiseen, uusien verkostojen luomiseen, tulevien esimiesten tai johtajien valmennukseen, asiantuntemuksen tilapäiseen siirtämiseen, työuupumuksen torjumiseen tai vaikkapa osana senioriohjelmaa. Henkilökierto on myös menetelmä, jolla hyödynnetään hiljaista eli piilevää tietoa. (Henkilökierto-opas 2001, 7 - 9.) Kauhanen (2006, 56) taas kuvaa henkilökiertoa muutoin samoin, mutta nimeää sen tavoitteeksi saada työntekijälle vaihtelua ja ehkäistä samalla fyysistä ja psyykkistä rasittumista. Kauhanen kertoo, ettei työtehtävien sisältöä tai työolosuhteita yleensä samalla kuitenkaan muuteta, eikä hän mainitse mitään henkilökierron vapaaehtoisuudesta. Decenzo ja Robbins (2001, 220) eivät myöskään mainitse mitään henkilökierron vapaaehtoisuudesta, mutta kertovat työntekijän saavan vaihtelua, oppivan uutta ja pystyvän näin ehkä uusiin kehitysideoihin omassa työssään.

Omalla työpaikalla on mahdollista luoda tilanteita, jossa työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus uuden oppimiseen. Henkilöstöä voidaan kehittää muun muassa henkilökierron, työn rikastamisen, sijaisuuksien tarjoamisen, perehdyttämisen ja jokapäiväisen johtamisen avulla. Kehittämiskeinona ei siis ole ainoastaan oppilaitoksissa tapahtuva oppiminen. (Kauhanen 2006, 149.) Henkilökierto kehittää työntekijän monitaitoisuutta ja vaihtoehtona on luoda tiimin sisällä jokaiselle kehityssuunnitelma, missä työssä tarvittavaa osaamista laajennetaan. Tällainen menettely sopii varsinkin työtehtäviin, jotka ovat samanlaisia. Toisena vaihtoehtona on siirtyminen tietyn määräjain työtehtävästä toiseen. Mikäli työtehtävät edellyttävät erityisosaamista tai tiettyä suoritettua koulutusta, ei ratkaisu sovi sellaisenaan monitaitoisuuden kehittämiseen. (Hätönen 1998, 66 - 67.)

### 2.2 Henkilökierron muodot

Henkilökierto voidaan toteuttaa monin eri tavoin (taulukko 1) ja keskeistä siinä on siis palaa-



daan sopia joko lähettävä tai vastaanottava työnantaja, mutta pääosin kustannuksista tuntuu vastaavan lähettävä organisaatio. Jokaiseen yritykseen ja laitokseen kannattanee luoda omat henkilökierron käytänteet. Henkilökiertojaksolle ei ole olemassa mitään yhtä ja oikeaa pituutta, mutta jos työ vaatii pitkän perehdytysjakson, tulee kierron pituuden olla riittävä. Organisaatio voi halutessaan hoitaa jonkun tehtävän pysyvästi henkilökierrolla.

Yksipuolinen henkilökierto	Kiertoon lähtevän tilalle ei tule uutta työntekijää, vaan lähtevän henkilön työt hoidetaan muilla keinoin. Ketään ei tarvitse näin löytää kiertoon lähtevän tilalle.
Vastavuoroinen henkilökierto	Kaksi työntekijää vaihtaa töitään keskenään. Jos vastaanottajana on toinen organisaatio, sieltä voi myös lähteä joku toinen kuin vastaavia töitä tekevä työntekijä.
Ketjuuntunut henkilökierto	Useampi virasto tai työnantaja on osallisena samassa kiertohankkeessa. Kierto voi myös olla ketju yrityksen sisällä, jos vaikka useampi esimies vaihtaa paikkaa keskenään.
Projektiin sidottu henkilökierto	Organisaatiolla on mahdollisuus projektiin sidotussa henkilökierrossa saada tiettyyn tehtävään juuri haluamansa asiantuntija, jota omassa työyhteisössä ei ole.
Sisäinen henkilökierto	Hallinnollisesti helpoin kiertomuoto ja sopii hyvin sijaisuuksien hoitoon. Sisäisessä kierrossa työntekijä löytyy omasta laitoksesta, mutta ei välttämättä omasta yksiköstä.
Ulkoinen henkilökierto	Työntekijälle haetaan kiertopaikka toisesta organisaatiosta, jonne hän siirtyy omalla palkallaan ja ansaituin lomaeduin. Vastaanottava virasto vastaa siirron aiheuttamista kustannuksista eli esimerkiksi matka- ja ylityökorvauksista.

Taulukko 1: Henkilökierron muodot (Henkilökierto-opas 2001, 13).

## 2.3 Henkilökierron toteuttamisesta Suomessa

Henkilökiertoa toteuttaa Suomessa useat eri organisaatiot, joista mainittakoot Lammin (2010, 25) listaamat Alma Media, Fortum, Fujitsu, Kesko, Neste Oil, Nokia, Outokumpu, Tikkurila, Valio ja Teknologian tutkimuskeskus (VTT). Vaihdetuani ajatuksia Saskia Lammin kanssa hänen työkierron kehittämishankkeestaan Grand Casino Helsingille, totesi hän kehittämishankkeelle tulleen monia esteitä (sähköpostiviesti 2012). Koska Lammin työnantaja ei ole enää Casino Helsinki, tarkistin heidän hankkeensa nykytilan HR manager Outi Mobergilta (puhelin-keskustelu 2012). Moberg kertoi Casinon henkilökiertohankkeen olevan edelleen tulossa esiin seuraavassa toimitasuunnitelmassa. Hitaaseen asian etenemiseen oli toki hyvät syyt, mutta tämäkin yhteydenotto vahvisti henkilökierrolla olevan monia esteitä osa todellisia, osa kenties kuviteltuja.

Selvitin itse lähinnä valtio- ja kuntasektorin osallistumista henkilökiertoon ja huomasin tällä sektorilla hyvinkin laajaa osallistumista ja jopa halua kehittää henkilökiertoa edelleen. Ymmärtääkseni henkilökierrasta silti puhutaan enemmän kuin sitä oikeasti toteutetaan. Kuitenkin esimerkiksi Vaasan kaupunki, Savitaipaleen, Suomenniemen ja Taipalsaaren kunnat, Oulun yliopisto, Tilastokeskus, puolustusministeriö, valtiovarainministeriö sekä työ- ja elinkeinoministeriö toteuttavat henkilökiertoa.

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) tutkimuksen mukaan vuonna 2008 systemaattista henkilökiertoa osaamisen kehittämisessä käytti 34 prosenttiyksikköä heidän jäsenyrityksistään. Henkilöstön kokonaisosallistumisaste näissä yrityksissä oli kuitenkin vain viisi prosenttiyksikköä ja tyypillisimmin henkilökiertoon osallistuivat yritysten työntekijät (21 %) ja toimihenkilöt (18 %). Vain viidessä prosentissa jäsenyrityksistä johto osallistui henkilökiertoon ja 11 prosentissa yrityksen esimiehet. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 18.)

Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2009 henkilöstöbarometrin mukaan henkilökiertoon haluaisi osallistua 48 prosenttia sen omasta henkilökunnasta. ”Henkilökierto on periaatteessa ollut hallinnonalalla mahdollista, mutta sen käytännön toteuttamiseen ei ole ollut riittävän hyvin toimivaa mallia. Henkilökiertoon ei myöskään ole työyhteisötasolla juuri kannustettu”. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 8.)

Puolustusministeriössä henkilökierto on pääosin ulkoista. Puolustusministeriössä usean vuoden ajan yli puolet henkilöstökyselyyn vastanneista on ollut halukkaita henkilökiertoon. Vuonna 2011 luku oli 56 prosenttia. Luvut ovat olleet valtiolla tätä suuruusluokkaa muutoinkin. Toisaalta puolustusministeriössä tarjottiin vuonna 2011 henkilökierto-ohjelmaa 20 sihteerille ja kiinnostuksesta huolimatta kukaan ei lopulta osallistunut ohjelmaan. (Linkama 2012, 28-29.)

Tilastokeskus pyrkii puolestaan kehittämään osaamistaan lisäämällä etenkin sisäistä liikkumista henkilökierron avulla. Heillä halukkaita kiertoon oli vuonna 2009 lähes puolet henkilökunnasta ja kyselyn aikaan kymmenet henkilöt osallistuivat henkilökiertoon. Uusiin tehtäviin siirtävälle tarjotaan hyvä perehdytys ja varmistetaan tarvittava koulutus. (Leppäkoski 2009.)

### 3 Valtio työnantajana ja ohjeistus henkilökiertoon

Valtiolla työskentelee eri tehtävissä noin 85 000 henkilöä ja erillisiä työnantajayksiköitä on noin 120 kappaletta. Valtionhallinnon toiminta on avointa ja toiminnan laatua arvioidaan koko ajan. Keskeistä on arvojen ja etiikan toteutuminen. Valtion virkamiehellä on oikeus tulla kohdelluksi tasapuolisesti työssään. Valtiolla palkkausjärjestelmät perustuvat työn vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Vuosittain käydään henkilökohtainen tulos- ja kehityskeskustelu, jossa työntekijän suoriutumista arvioidaan. Useissa toimintayksiköissä palveluvuosiin perustuvat kokemuslisät ovat vähitellen poistuneet tai ainakin niiden vaikutus palkkaukseen on pienentynyt. Virkamiesten palvelussuhdeturva on osin parempi kuin työsopimussuhteisten työntekijöiden. Samoin valtiolla virkamies nauttii yksityistä sektoria paremmista lomaeuista. (Valtiovarainministeriö 2009-2012.)

#### 3.1 Valtionhallinnon henkilökierto-ohjeet

Samaan aikaan tätä opinnäytetyötä tehtäessä valtiovarainministeriö on julkaisemassa uutta henkilökierto-opasta koko valtionhallinnolle. Toistaiseksi käytössäni on 13.9.2012 päivätty tilannekatsaus valtionhallinnon henkilökierto-oppaasta. Koko tämä luku pohjautuu tähän tuoreeseen tilannekatsaukseen.

Virkamieslaki 20 §: ”Virkamies voidaan määrääjäksi siirtää työskentelemään toisessa virastossa ja myös muun työnantajan palveluksessa, jos siirto parantaa virkamiehen edellytyksiä virkatehtävien suorittamiseen tai edistää virkamiehen palvelussuhteen jatkumista tai virkamiehen työllistymistä ja jos vastaanottava työnantaja ja virkamies ovat antaneet siirtoon suostumuksensa. Virkamies on tämän määrääjän virkasuhteessa siihen virastoon, josta hänet lähetetään”.

Valmistumaisillaan olevan valtionhallinnon henkilökierto-oppaan tilannekatsaus määrittelee henkilön siirtyvän uusiin tehtäviin omalla palkallaan ja palvelusuhteen säilyvän omaan organisaatioon. Henkilökierto perustuu aina vapaaehtoisuuteen ja tavoitteena on vahvistaa organisaation osaamista henkilökierron avulla. Henkilökierto ei automaattisesti johda uralla eteneeseen tai palkan nousuun. Tilannekatsauksen mukaan valtionhallinnon työnantajakuva paranee henkilökiertomahdollisuuden myötä ja erilaiset urapolut mahdollistuvat. Esimiehillä on keskeinen rooli ja organisaatioiden johto on velvoitettu valtionhallinnossa huolehtimaan siitä,

että esimiehillä on riittävästi tietoa henkilöstön liikkuvuuden merkityksestä sekä keinoista sen edistämiseksi. Yksilön näkökannalta henkilökierto tuo tilannekatsauksen mukaan uutta perspektiiviä omiin työtehtäviin. Henkilökierto voi myös antaa uusia virikkeitä ja vahvistaa motivaatiota kehittää itseään sekä vahvistaa yksilön omaa osaamista. Lisäksi henkilökierto parantaa mahdollisuuksia sijoittua työelämässä yleensäkin. Tilannekatsauksessa viitataan erikseen ohjeeseen valtion ylimmän johdon valintaperusteista eli kesästä 2011 lukien monipuolinen kokemus on korvannut hallinnonalaan perehtyneisyyden vaatimuksen.

Henkilökierto kuvataan tilannekatsauksessa nelivaiheisena prosessina, jossa kaikki alkaa henkilökiertoon hakeutumisesta. Sitä seuraa ennakointi ja suunnittelu, joka pitää sisällään muun muassa tavoitteiden määrittelyn, henkilökiertojakson keston ja työtehtävien määrittelyn, kierron aikana opitun jakamisesta sopimisen, jakson aikaisen opastamisen ja perehdyttämisen sekä käytännön asioista sopimisen. Itse henkilökiertojaksolla henkilön osaamista tulee hyödyntää uudessa organisaatiossa ja vuorovaikutuksen nimetyn yhdyshenkilön kanssa on oltava riittävää. Henkilökierron jälkeen pidetään palautekeskustelu kierron kohteena olleessa organisaatiossa ja palataan suunnitellusti omaan työpaikkaan. Omalla työpaikalla henkilökiertojakson onnistuminen arvioidaan. Kierron aikana opitut asiat tulisi myös hyödyntää henkilön omassa tai yksikön työssä. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas, Tilannekatsaus 13.9.2012, 8.)

Muun muassa Suomen Kuvalehti on uutisoinut useasti viime vuosina siitä, miten Suojelupoliisin terrorisminvastaisen yksikön johtaja Paavo Selin määrättiin vuonna 2007 henkilökiertoon vastoin tahtoaan eikä hänelle myöskään kerrottu henkilökierron keston pituutta. Eduskunnan apulaisoikeusasiamies Jussi Pajuoja paheksui myöhemmin vapaaehtoisuuden ja määräaikaisuuden puuttumista. Vielä vuoden 2012 puolellakin Suojelupoliisin ja Selinin riitaisuudet ovat jatkuneet. On siis selvää, että valtionhallinnossa henkilökierto toteutetaan vapaaehtoisuuden pohjalta ja sen ehdot etukäteen sopien. Tätä tulkintaa tukevat sekä valtiovarainministeriön julkaisema henkilökierto-opas vuodelta 2001 että tuore valtionhallinnon tilannekatsaus.

### 3.2 Rikosseuraamuslaitoksen henkilökierto ja sen ohjeistus

Ylitarkastaja Taru Ritarin mukaan koko oikeusministeriön hallinnonalalla henkilökiertoa on toteutettu vain yksittäisinä tapauksina (puhelin keskustelu 2012). Heikosta henkilökierron toteutumisesta huolimatta VMBaro-työtyytyväisyyskyselyjen (2006-2009) pohjalta Rikosseuraamuslaitoksessa kuitenkin useampi kuin kolmasosa henkilökunnasta olisi kiinnostunut henkilökierrosta. Rikosseuraamuslaitoksen henkilökierto-ohjeistus mukailee valtionhallinnon henkilökierto-ohjeita.

Rikosseuraamuslaitoksen henkilökierron tulee olla tavoitehakuista ja suunnitelmallista. Henkilökierto on huomioitava vuosittaisissa henkilöstösuunnitelmissa ja halukkuus henkilökiertoon tulee selvittää kehityskeskusteluissa. Työntekijää ei saa koskaan pakottaa henkilökiertoon, silti lopullisen päätöksen kiertoon osallistumisesta tekee toimintayksikön johtaja. Ilman johtajan lupaa kiertoon ei näin ollen pääse. Kaikkien kierron osapuolten tulee hyötyä henkilökierron ja lain ja asetusten pätevyysvaatimuksia on aina noudatettava. Vastaanottava yksikkö perehdyttää kiertäjän ja auttaa tarvittaessa asunnon hankinnassa henkilökierron ajaksi. Läheittävä työnantaja vastaa keskushallinnon ohjeen mukaan Rikosseuraamuslaitoksessa henkilökierron palkka- ja työterveyshuoltokustannuksista. (Rikosseuraamuslaitos, ohje 25.2.2010.)

### 3.3 Urakehitys ja sen esteet Rikosseuraamuslaitoksessa

Urakehitystä tuetaan Rikosseuraamuslaitoksessa lähinnä tukemalla hyvin kaikenlaista koulutusta oppilaitoksissa. Laitoksen sisällä tapahtuva oppiminen muilla keinoin on taas tehty hieman hankalammaksi. Tätä kuvaa seuraava ohjeistus henkilökiertoon; ”Henkilökierron tulee olla taustalla jokin hallittu ja organisaation tuloksellista toimintaa tukeva urakehittämistavoite” (Valtion työmarkkinalaitos 2012). Tulos- ja kehityskeskusteluissa esimiehen tulisi näin suunnitella yhdessä työntekijän kanssa hänen mahdollista henkilökiertoaan ja tukea kierron toteutumista. Kuinka helppoa on sitten määritellä milloin henkilökierto tukee organisaation tuloksellista toimintaa ja pystyykö lähiesimies tähän määrittelyyn? Entä onko uralla kehittymisen aina oltava samalla uralla ylenemistä ja etenemistä?

Henkilöstön liikkuvuus voidaan jakaa organisaation sisäisen ja ulkoiseen liikkuvuuteen. Liikkuvuus on ulkoista kun työntekijän työsuhte entiseen työnantajaan katkeaa uuden työtehtävän myötä. Uran alkupuolella työntekijät liikkuvat tutkimusten mukaan enemmän. Koulutuksen erikoistuminen, kuten vankeinhoidossakin, on johtanut liikkuvuuden vähenemiseen. Moni meistä on vain suppean erikoisalan taitaja. (Ruoranen 2007, 19-20.) Valtiolla sisäistä urakehitystä hidastavat muodolliset pätevyysvaatimukset ja valtion omien esimieskoulutusten väheneminen. Rikosseuraamuslaitoksessa on nyttemmin mahdoton luoda mitään uraa ilman korkeakoulututkintoa. Hieman erikoiseksi tilanteen alalla tekee se, ettei tutkinnon laadulla ole juurikaan merkitystä. Muodollinen kelpoisuus esimiestehtäviin saavutetaan millä tahansa korkeakoulututkinnoilla. Vähitellen siis kokeneet oman alan erikoistaitajat ohitetaan urakehityksessä nuorempien ja korkeakoulututkinnon suorittaneiden toimesta. Näin ollen minkäänlaisella oman osaamisen kehittämällä, ilman korkeakoulututkintoa, ei ole pääsääntöisesti mitään merkitystä Rikosseuraamuslaitoksen työntekijän urakehityksen kannalta. Voisiko ajatella henkilökierronkin näin Rikosseuraamuslaitoksessa soveltuvan vain jo valmiiksi hyvin koulutettujen työntekijöiden kehittämiseen?

#### 4 Moniulotteinen henkilökierto

Valitsin lähestymistavakseni henkilökiertoon kuuden asiaan liittyvän aihepiirin käsittelyn. Lähestyn henkilökiertoa oppivan organisaation, hiljaisen tiedon siirtämisen, työn rikastamisen ja laajentamisen, työmotivaation ja työssäjaksamisen, osaamisen johtamisen sekä ihmisen ryhmään kuulumisen tarpeen teorian kautta. Jokainen mainituista aihepiireistä nivoutuu henkilökiertoon ja näen perustelluksi lähestyä tutkimuskohdettani monipuolisesti.

##### 4.1 Oppiva organisaatio uutena mahdollisuutena

Suomessa oppiva organisaatio on ollut paljon käytetty käsite 1990-luvulta lähtien. Moilanen kuvaa oppivan organisaation ”rakentavan edellytykset oppimiselle ja poistavan esteet oppimisen tieltä. Näin organisaatio mahdollistaa oppijoiden eli organisaatiossa työskentelevien yksilöiden oppimisen ja sitä kautta rakentaa uutta tulevaisuutta sekä näille yksilöille että organisaatiolle itselleen”. Varsinkin organisaation ylimmän johdon tulisi olla kiinnostunut kehittämään oppivaa organisaatiota. Johtajien ja muidenkin esimiesten rooli korostuu muutoksen vaatiman oppimisen toteuttamisessa. Moilanen kysyykin, miksi organisaation toimintamallit eivät lainkaan muutu työntekijöiden kouluttamisesta huolimatta? Yhden työntekijän oppiminen ei siis välttämättä hyödynnä työnantajaa juuri mitenkään. (Moilanen 2001, 42-45, 48.)

Henkilöstön kyvykkyyden kehittämisstrategiassa keskitytään henkilöstön yleisten toimintavalmiuksien kehittämiseen eli laatuun, tuottavuuteen, joustavuuteen, oppimiskykyyn ja nopeaan haasteisiin reagointiin. Kun tämä kyvykkyyssstrategia otetaan huomioon klassisen liikkeenjohdon strategian lisänä, syntyy oppiva organisaatio. Malliesimerkki tästä on ollut Japanin autoteollisuus. Siellä autoteollisuuden työntekijät olivat aktiivisesti vaikuttamassa toiminnan kehittämiseen aloitetoiminnan ja laatupiirien kautta. Jo 1980-luvun alussa jokainen Toyotan autotehtaan työntekijä teki keskimäärin 27 aloitetta vuosittain. Noin 90 prosenttia aloitteista toteutettiin, jolloin Toyota säästi 45 miljoonaa dollaria toimintakustannuksissa vuosittain. Nykyisin lähes jokaisessa yhdysvaltalaisessa ja eurooppalaisessa autotehtaassa sovelletaan japanilaisten tapaa tehdä autoja. (Sarala & Sarala 2003, 30-31.)

Oppivan organisaation tarve pakottaa antamaan työntekijöille lisää vastuuta ja näin yli osastorajojen tapahtuva tiimityö lisääntyy. Johdon tehtävä muuttuu oppivassa organisaatiossa kohti valmentajaa tai ohjaajaa. Oppiva organisaatio tarkoittaa itse asiassa hyvin monia asioita. Yksi tapa määritellä tätä käsitettä on puhua yhteistyönä tapahtuvasta yhteisen toiminnan kehittämisestä. Yksi oppivan organisaation osatekijä on sisäinen vaihto eli yksittäisen työntekijän tulisi pohtia, missä hän on taitava tai missä hän tarvitsee lisäoppia. Tämä tieto levitetään avoimesti kaikkien saataville ja yhteistyötä tekemällä työntekijät opastavat toisiaan ja täydentävät omaa osaamistaan. (Sarala & Sarala 2003, 51, 55, 58.)

Hyrkäs (2009, 79-80) kertoo oppivan organisaation maksimoivan oppimisen mahdollisuuksia. Organisaatioiden johdon on luotava ilmapiiri, joka auttaa oppimaan kaikesta toiminnasta jostain. Työilmapiiri tulisi luoda avoimeksi, kokeilua sallivaksi, vuorovaikutukseltaan rakentavaksi ja kokemuksia jakavaksi. Jatkuva muutos kuvaa Hyrkäksen mukaan hyvin oppivaa organisaatiota ja nämä muutokset pakottavat meidät oppimaan uutta.

Oppivan organisaation mallit korostavat sitä, että työtehtävien tulee olla haastavia ja monipuolisia, jotta työntekijän mielenkiinto työhön säilyisi. Monipuolisuus vaihtelee suuresti eri töissä ja voi olla vaikeaa määrittää, kuinka paljon työtä voi monipuolistaa niin, että työn voi vielä hallita. Uupumus ja loppuun palamisen vaara on todellinen, sillä meillä jokaisella tulee raja vastaan uuden oppimisessa ja jaksamisessa. Henkilöstön vaikutusmahdollisuutta omaan työhönsä tulisi kuitenkin lisätä. Usein tämä edellyttää sekä työssä jo olevien että uusien työntekijöiden tehokasta kouluttamista. (Sarala & Sarala 2003, 81-83.)

Vankiloiden työilmapiiri ei useinkaan ole kovin kokeilua sallivaa tai avointa. Todelliset muutokset tapahtuvat hyvin hitaasti ja asenteetkin ovat vaikeasti muutettavissa. Monet työtehtävät ovat liian yksinkertaisia ja toisaalta moniin työtehtäviin sisältyy uskomaton määrä erilaisia vastuita ja tehtäviä. Tämä tehtävien erilaisuus voi toisaalta olla vankilatyöyhteisön vahvuuskin. Jokaiselle luulisi löytyvät omille työkyvyille ja -haluille soveltuva tehtävä.

#### 4.2 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen

Yksi organisaation menestyksen avaimista on hiljainen tieto. Hiljainen tieto tarkoittaa ammattilaisen taitavaa ja varmaa työskentelyä. Näitä tietäjiä on joka organisaatiossa. Hiljaisessa tiedossa piilee suuri potentiaali, jonka avulla koko organisaation osaamista voidaan kehittää. Ilman osaavia ihmisiä organisaatiot eivät toimi. Olennaista on hyödyntää tämä olemassa oleva hiljainen tieto organisaatiossa. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen on tuonut esiin huolen konkareiden osaamisen katoamisesta. Hiljaisen tietämyksen nosti kuitenkin jo 1950-luvulla esiin unkarilainen Michael Polanyi. Japanilaiset Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi puolestaan toivat käsitteen mukaan liiketalouteen. Nonakan ja Takeuchin lähestymistapa osaamisen johtamiseen oli tietojohdaminen. Tietojohdamisessa olennaista on tiedon löytäminen, sen varastointi, jakaminen ja käyttö. Hiljaisen tietämyksen rooli korostuu tietojohdamisen kehitysvaiheissa. Tavoitteena on ottaa tiedon omistajuus pois yksilöiltä ja siirtää se organisaation pääomaksi. (Virtainlahti 2009, 9, 15, 47, 70-71.) Auli Toom puolestaan kuvaa artikkelissaan (2008, 53) hiljaisen tiedon tarkoittavan ”implisiittistä (julkilausumatonta, mutta asiayhteydestä pääteltävissä olevaa) tietoa, joka kattaa taustalla vaikuttavat uskomukset, asenteet ja arvot. Hiljainen tieto on vain osittain yksilöiden ja yhteisöjen tiedossa”.

Organisaation tulisi tunnistaa mitä osaamista siltä löytyy ja kenellä tämä osaaminen on. Samalla on ymmärrettävä tietämyksessä oleva potentiaali. Jos joku tekee jonkun asian muita paremmin, tulee selvittää miksi näin on. Haasteena hiljaisen tietämyksen tunnistamisessa on se, että tietäjä ei usein tunnista omaa tietämystään. Ammattilainen tietää mitä tekee, mutta ei osaa siirtää osaamistaan muille. (Virtainlahti 2009, 74, 85-86.) Tulisiko tietämyksen tunnistan tajan juuri tämän takia oivaltaa vankilassakin hakeutua tämän ammattilaisen oppiin ja tulla taitavaksi tekemällä työtä itseään osaavamman työntekijän kanssa? Usein työntekijät pelkäävät osaamisensa jakamisella tekevänsä itsensä tarpeettomiksi työpaikalla ja eivät ole innokkaasti siirtämässä osaamistaan muille (Virtainlahti 2009, 87).

Osaaminen voidaan nostaa organisaatioissa esiin tekemällä osaamiskartoitus. Osaamiskarttaan kuvataan kaikki organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Osaamiskarttaa voidaan käyttää myös rekrytoinnin apuna. (Virtainlahti 2009, 91-92.) Moni työntekijä voi myös kokea tärkeänä mahdollisuuden myöhäisemmällä urallaan opettaa tai valmentaa kokemattomampia työntekijöitä. Näiden piakkoin eläkkeelle siirtyvien ammattilaisten tietomäärä pitäisi vaan osata hyödyntää. Harmi etteivät kaikki hyvät työntekijät ole hyviä kouluttajia. Eihän huippu-urheilijastakaan usein tule hyvää valmentajaa. (Decenzo & Robbins 2001, 241-242.)

#### 4.3 Työn rikastaminen ja laajentaminen

Kauhasen mukaan työn rikastaminen on työn vaativuuden ja itsenäisyyden lisäämistä. Työn rikastaminen vaatii aina lisäkoulutusta henkilökunnalle. Tyypillinen tapa rikastaa työtä on siirtää esimiesten ja asiantuntijoiden töitä muulle henkilöstölle. Työtä voidaan rikastaa usealla eri keinolla, kuten antamalla työntekijälle mahdollisuus aikatauluttaa itse työnsä tai päättää omat työmenetelmänsä. Henkilökierron Kauhanen mainitsee yhdeksi henkilöstön kehittämismenetelmäksi työpaikalla eli silloin ei tarvitse turvautua työpaikan ulkopuoliseen opetukseen (Kauhanen 2006, 57, 149).

Valion entinen toimitusjohtaja Harry Salonaho ideoi Talouselämä-lehden artikkelin mukaan Valiolla johtajien tehtävien muutoksia. Samalla johtajat saivat entistä laajempia vastuita. Salonaho ilmoitti uralla etenemisen edellyttävän kokemusta useista yrityksen eri toiminnoista. Johtajien esimerkin toivottiin tarttuvan Valion koko henkilöstöön. Salonaho halusi henkilökuntansa oppivan pitämään työtehtäviensä muuttumista positiivisena asiana. (Seies 2005.) Johtajat ovatkin tyypillisesti kiertäneen organisaatioissa —entä työntekijät?

Työn laajentaminen on hyvin lähellä työn rikastamista. Tällöin työn osatehtäviä yhdistetään laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Työn laajentaminen lisää vaihtelevuutta ja työntekijän vastuuta laadukkaasta työstä. (Kauhanen 2006, 56-57.) Työn laajentaminen ja työn rikastaminen kehittävät molemmat työntekijän osaamista ja lisäävät kokonaisymmärrystä omasta työstään.



Laajeneva ammattitaito puolestaan lisää hiljaisen tietämyksen kertymistä. Tärkeää on pitää huolta opitun tiedon siirtämisestä edelleen eteenpäin. (Virtainlahti 2009, 128.)

Sekä Kauhanen (2006, 57) että Virtainlahti (2009, 128) kertovat työn rikastamisen tapahtuvan pystysuuntaan eli vertikaalisesti. Lisävastuu ja vaativuuden lisäys ovat silloin oleellisia. Näin työn rikastaminen ei sinällään sovellu keinoksi antaa työntekijälle vaihtelua, elleivät uudet tehtävät ole entistä työtä vaativampia ja itsenäisempiä. Työn laajentaminen taas soveltuu vaihtelevuuden lisäämisen ilman suoranaista työn vaativuustason nostoa.

Henkilökierto voi tuoda vankilan perustyötehtäviin vaihtelua lähinnä työn laajentamisen kautta. On kuitenkin haastavaa löytää keinoa laajentaa työtehtäviä niin, että osaaminen säilyy riittävän hyvänä jokaisessa työpisteessä. Vankilan monet työtehtävät ovat vuosien kokemuksen ja tietynlaisen erikoistumisen kautta opittuja.

#### 4.4 Työmotivaatio ja työssäjaksaminen

Kohtuullinen työpaine lisää usein työmotivaatiota, mutta työ ei saa kuitenkaan olla liian vaikeaa. Sopivan haastava työ motivoi parhaiten. Toimiva työsuhte lähiesimieheen on tärkeää. Omaa työtään olisi tärkeää voida kehittää ja sen sisältöön saada vaikuttaa. Lisäksi kevyempien ja vaativampien työtehtävien tulisi vaihdella, jotta työstä ehtii palautua. (Rauramo 2004, 66-67; Thomas 2009, 50, 53, 57.)

Työ- ja terveys Suomessa 2009 -tutkimus kertoo, että vuonna 2009 työssä käyvistä suomalaisista kahdeksan prosenttia koki melko tai erittäin paljon stressiä. Stressioireita kokivat eniten 25-34 -vuotiaat naiset. (Työterveyslaitos 2010, 140.) Työuupumusoireista kärsivät siis kymmenet tuhannet suomalaiset. Pahoinvointi heijastuu suoraan työilmapiiriin ja työpaikan ihmisuhteisiin.

Työuupumus eli burnout tarkoittaa ”vakavaa, vähitellen työssä kehittyvää stressioireyhtymää, jolle on ominaista kokonaisvaltainen, lopulta uupumusasteiseksi kehittyvä fyysinen ja henkinen väsymys (ekshaustio), kyynistynyt asennoituminen työhön sekä ammatillisen itsetunnon lasku. Kaikkein yleisimmällä tasolla työuupumus voidaan nähdä asteittaisena seurauksena siitä, että työntekijä on liian kauan ja liian paljon antanut itsestään työlle ja saanut liian vähän vastineeksi”. (Hakanen 2004, 22.) Työuupumukseen voi osaltaan vaikuttaa koko ihmisen elämäntilanne, perhesuhteet, muun elämän kuormitus, työura, organisaation piirteet, työpaikan ihmisuhteet ja työtehtävät. Usein uupumuksen taustalla onkin juuri muun elämän kuormittavuus eikä itse työ. Toisaalta työn vaativuutta ja resurssien puutteita pidetään yhtenä suurimpana työuupumuksen aiheuttajina. (Hakanen 2004, 24-25, 48.)

Hakasen mukaan tietty katkos tai muutos työuralla näyttäisi parantavan työhyvinvointia ja kerran tai kaksi kertaa työpaikkaansa vaihtaneet kärsivät muita vähemmän työuupumuksesta. Samassa työpaikassa koko uransa toimineet olivat siis muuta tutkimusryhmää uupuneempia. Haitallista hyvinvoinnille oli myös hyvin lukuisat työpaikan vaihdot. Muutos on usein siis hyväksi, kunhan se ei ole jatkuvaa. (Hakanen 2004, 97.) Työpaikan vaihdokseen liittyy kuitenkin usein yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden tunne uudessa työpaikassa. Uusiin työkavereihin ja esimieheen pitää tutustua, aivan kuten itse uuteen työhönkin. Uusiin työntekijöihin tulee kiinnittää erityistä huomiota heidän rauhoittamiseen. (Decenzo & Robbins 2001, 209.)

Miten suhtaudutaan työntekijään, joka haluaa katkoksen työuraansa? Usein pelätään esimiehen suhtautumista esimerkiksi henkilökiertoon haluavaan, koska halukkuus vaihteluun voidaan tulkita väärin. Työntekijä ei muka pidä nykyisestä työstään. Näinhän ei välttämättä ole. Sanoma Magazinen pääluottamusmies Heljä Walamiehen mukaan: ”Työkierto tuulettaa aivoja tehokkaasti, pakottaa tarkistamaan omia työtapoja ja avaa uusia näkökulmia”. (Mäliä 2008, 7.) Voiko Walamiehen lauseesta päätellä henkilökierron parantavan siihen osallistuvien työmotivaatiota?

#### 4.5 Ihmisen tarve kuulua ryhmiin

Ihmisellä on aina tarve liittyä toisiin ihmisiin ja hän haluaa saada tunnustusta yhteisönsä tasavaroisena jäsenenä. Hyvässä ryhmässä tai parhaimmillaan hyvässä tiimissä toimiminen on osa työhyvinvointia. Hyvä työyhteisö on jopa hyvän työelämän edellytys. Ryhmän etu on samalla työntekijän oma etu ja hyvä ryhmän jäsen ottaa vastuuta koko ryhmän toiminnasta. (Rasila & Pitkonen 2009, 5, 21, 25; Rauramo 2004, 122.) Ryhmän jäsen tuntee itsensä turvalliseksi kun ryhmässä toteutuvat avoimuus, luottamus ja hyväksyntä. Avoimuus edellyttää tiedon jakamista ja yhdessä toimimalla opimme luottamaan toisiimme. Hyvän työyhteisön perusta on erilaisuuden hyväksyminen. (Rasila & Pitkonen 2009, 26-27, 36.)

Sosiaalinen yhteenkuuluvuus on yksi psykologisista perustarpeistamme. Tämä yhteenkuuluvuus, autonomia ja pätevyyden kokeminen ovat kolme sisäisen motivaation peruspilareja. Esimies ei voi yksin motivoida alaisiaan vaan motivaatio syntyy sosiaalisessa ympäristössä. Työajan ulkopuoliset yhteiset toiminnot voivat lisätä sitoutumistamme ryhmään. Toinen keino lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta on lisätä työntekijöiden vuorovaikutusta keskenään työpaikalla. (Liukkonen, Kataja & Jaakkola 2002, 183-184.)

Työyhteisössä voi olla myös monia ongelmia. Usein yritämme vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin, työtehtäviin tai työolosuhteisiin lisäkoulutuksen tai työkykyä ylläpitävän kuntoutuksen avulla. Yhtenä vaihtoehtona on välimatkan ottaminen tilanteeseen vaikkapa työtehtävien tai työpaikan vaihdon avulla. Myös perheolosuhteet vaikuttavat siihen, miten työpaikan vaikeuksista

selvitään. Yksinäisyyden ongelmat korostuvat miehillä. Työpaikan ihmissuhteet ovat merkityksellisiä varsinkin silloin, kun työssä ilmenee ongelmia. Työntekijä turvaa ongelmissaan perheen ja ystävien lisäksi nimenomaan työtovereihin. (Väisänen 2000, 248, 260.)

Vankilan erikoislaatuudessa ja työkavereihin tukeutuvassa työskentelyssä, jossa luottamus työkaveriin on syntynyt vuosien mittaan, esiintyy ryhmäntymistä montaa muuta työpaikkaa vahvemmin. Osasto- tai tiimihenki voi olla esteenä halukkuudelle edes harkita muita työtehtäviä. On ymmärrettävää, etteivät työntekijät usein halua vaihtaa pois ryhmästä, jossa viihtyvät ja jossa työskentelytavat ovat tuttuja. Työskentely omalla osastolla voidaan kokea monella muotoa turvallisiksi. On muistettava, että vankilan työntekijät tekevät työtään jatkuvan väkivallan uhan alla.

#### 4.6 Osaamisen johtamisen merkitys

Tulevaisuudessa monipuolinen osaaminen on tärkeää. Pelkät oman alan erikoistaidot eivät enää riitä. Myös vuorovaikutus ja yhteistyötaidot korostuvat tulevaisuudessa ja tärkeäksi tulee ymmärtää millaisena palveluna työmme näkyy asiakkaalle. Lisäksi kansainvälisyyden lisääntyessä on kyettävä toimimaan ulkomaisten toimijoiden kanssa ja tietotekniikan taitoja tullaan edelleen tarvitsemaan tulevaisuudessa. (Hyrkäs 2009, 45.) Monipuolisuuden lisäksi työntekijöiltä edellytetään sosiaalisia taitoja, avoimuutta muutosten suhteen ja kykyä siirtyä nopeasti työstä toiseen (Vanttaja & Järvinen 2006, 28). Oppimisesta on tullut avainasia niin yrityksen kuin yksilönkin menestyksessä. Suurimman osan uusista asioista opimme koulun ulkopuolella kokemustemme kautta. (Rinne & Jauhiainen 2007, 105-106.)

Osaaminen on sekä ihmiseen ja työhön liittyvää että koko organisaatioon liittyvää. Osaamisen johtamisessa on huomioitava nämä kummatkin puolet. Organisaation tulee kyetä hallitsemaan hiljaistakin tietoa, koska sen avulla menestytään kilpailussa. Uutta osaamista pystytään luomaan kun korostetaan yhteisöllistä lähestymistapaa tietoon. (Hyrkäs 2009, 61-63.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) otettiin terminä käyttöön jo 1970-luvulla. Käsite luotiin kehittämään ohjelmia, joilla voidaan optimoida inhimillinen potentiaali saavuttamaan omat ja työnantajan tavoitteet. Henkilöstöjohtamisella taas pyritään tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Molemmat ovat tärkeä osa johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan kuvata neljällä dimensiolla. Ensiksi HRM pitää integroida strategiaan ja toiseksi työntekijät täytyy sitouttaa organisaatioon. Kolmantena dimensiona huomiota on kiinnitettävä henkilöstön rekrytoimiseen, arvioimiseen, palkitsemiseen ja koulutukseen. Neljänneksi esimiesten tulee huolehtia henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Henkilöstöjohtamisesta sen sijaan huolehtivat erilliset henkilöstöasiantuntijat. (Hyrkäs 2009, 71.)

Työpaikalla tulisi suhtautua myönteisesti oppimiseen ja näin myös henkilökiertoon. Jos työntekijöiden osaamista ei arvosteta ja hyödynnetä, saattaa henkilö hakeutua toisen työnantajan palvelukseen. Innostava ja ajanmukainen työympäristö, jossa annetaan vastuuta, sitouttaa työntekijät organisaatioon. Johdon hyvät välit alaisiin ovat keskeinen tekijä osaavan työvoiman pitämiseksi organisaatiossa. (Grönfors 2010, 48-50.)

## 5 Riihimäen vankila

Vuonna 1939 valmistunut Riihimäen vankila (kuva 1) on Rikosseuraamuslaitokseen (entinen Vankeinhoitolaitos) kuuluva 223-paikkainen korkean turvallisuustason laitos, jonne pyritään sijoittamaan pääosin yli kahden vuoden rangaistuksen saaneita miesvankeja lähinnä Etelä-Suomen alueelta. Vankila on osa Etelä-Suomen rikosseuraamusaluetta yhdessä viiden muun vankilan ja kahden yhdyskuntaseuraamustoimiston kanssa. Lisäksi alueeseen kuuluu arviointikeskus, joka sijoittaa alueen vangit tietyin kriteerein Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen laitoksiin. Riihimäen vankilan erityispiirteitä ovat turvaosasto, jolle sijoitetaan erityistä turvallisuustasoa vaativia vankeja valtakunnallisesti sekä monipuolinen kuntoutustoiminta. Riihimäen vankilassa on muun muassa päihdekuntoutusosasto ja valtakunnallisina toimivat erityisosastot eli kristillinen KAN-osasto, päivittäisen tuen osasto sekä seksuaalirikoksista tuomituille tarkoitettu osasto, jolla vangit osallistuvat STOP-ohjelmaan. KAN-osaston toiminta siirtyy toiseen vankilaan vuoden 2013 aikana. Riihimäen ja Turun vankilat ovat Suomen ainoat korkeimman turvallisuustason vankilat ja tämä piirre leimaa myös osaltaan laitoksessa työskentelyä. Vankilassa on paljon toisistaan tarkoin eroteltuja vankiosastoja ja vankiaines on haastavaa. Rikosseuraamuslaitos ja täten myös Riihimäen vankila toimii oikeusministeriön alaisuudessa.



Kuva 1: Riihimäen vankila.

## 5.1 Eri henkilöstöryhmät vankilassa

Vankila on kuin pienen yhteiskunta hyvin erilaisine ammatteineen ja erilaisine ihmisineen. Henkilökunta on monipuolinen kirjo eri-ikäisiä, eri koulutuspohjaisia ja eri taustat omaavia virkamiehiä. Kaikkiaan Riihimäen vankilassa työskentelee noin 160 virkamiestä. Valtaosaltaan työntekijät ovat vakituksessa virkasuhteessa. Rikosseuraamuslaitoksen rahatilanteen johdosta useimmiten pieni osa viroista on täyttämättä eli henkilökehys ei täysin toteudu.

Monella vankilan virkamiehellä on muutakin koulu- tai työtaustaa kuin juuri nykyisen virkansa vaatima pätevyys. Henkilökiertoa ajatellen siirtymät ammatista toiseen määrääjäksi voivat jossain määrin olla mahdollisia ja realistisia toteuttaa. Monella tapaa voisi kuvitella osaamisen laajentamisen myös toisissa vankiloissa olevan kiinnostavaa.

### 5.1.1 Valvonta

Suurin vankilan henkilöstöryhmä on valvonnassa työskentelevät vartijat. Riihimäen vankila on hyvin osastoitu ja vartijat työskentelevät pääosin työpäivänsä aina samalla osastolla. Vankilassa on lisäksi ”heittonumeroita” eli vartijoita, jotka menevät joka aamu joustavasti sinne missä heitä kulloinkin tarvitaan. Lisäksi vartijoita on sijoitettuna muuallekin kuin vankiosastoille eli esimerkiksi vankilan valvomohuoneeseen, portille, poliklinikalle, vankivastaanottoon ja työhuonerakennukseen. Vakituiseen virkaan nimitetyiltä vartijoilta vaaditaan Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa suoritettua perustutkintoa (laajuus 53 opintoviikkoa) taikka eräin erikoissäännösin muuta osoitettua pätevyyttä. Tehtäviin kuuluu oikeus ja velvollisuus käyttää tarvittaessa voimakeinoja työtehtävien suorittamiseksi taikka väkivaltaisuuden tai karkaamisen estämiseksi. Määräaikaiseksi vartijaksi voidaan nimittää ilman asianmukaista koulutusta, mutta tällöin vankila antaa riittävän koulutuksen laitoksen sisällä. Pääosin vartijoiden työpäivät kuluvat vankien ruokailujen, ulkoilujen ja vapaa-ajantoimintojen valvonnassa sekä vankien päiväjärjestyksen pyörittämisessä. Vangeilla on lukujärjestyksen omainen osastokohtainen päiväohjelma tarkkaan määrättyine työ-, ruokailu-, ulkoilu-, puhelinsoitto- ja vapaa-aikoihin. Päiväjärjestys määrää myös kellonajat, jolloin sellien ovet pidetään auki. Pääsääntöisesti vangit lukitaan selleihinsä arki-iltaisoin viimeistään kello 17.45 ja viikonloppuisin kello 16.45. Ovet aukeavat aamuisin vastaavasti kello 7.00 tai 8.00. Päivän mittaan osastojen sellien ovet ovat auki hyvin vaihtelevasti, avoimimmilla osastoilla kuitenkin koko päivän iltasulkemiseen asti. Vankien päiväohjelma on arkisin ja viikonloppuisin erilainen. Lauantaisin vangeilla on mahdollisuus tavata Riihimäen vankilassa omaisiaan valvotusti ja toisinaan tietyin edellytyksin valvomattakin.

Valvontasektoriin kuuluvat myös vartijoiden lähiesimiehet eli rikosseuraamuskeskimiehet. Rikosseuraamuskeskimiesten kesken vankila on jaettu omiin selkeisiin vastuualueisiin. Osa esimiehis-

tä työskentelee vastapareina tehden työtä pääosin keskenään eri päivinä ja osa taas hoitaa yksin vastuualuettaan. Lisäksi osa esimiehistä vastaa laitoksen turvallisuudesta iltaisin ja viikonloppuisin tehden vuorotyötä ja osa taas tekee päivätyötä osastoesimiehinä vastaten samalla vankien rangaistusajan suunnitelmien päivittämisestä. Rikosseuraamusesimiehiltä vaaditaan nykyään korkeakoulututkintoa, tosin ennen vuoden 2006 vankeuslain muutosta suoritettu vankeinhoitotutkinto (alan oma esimieskoulutus) säilyttää tutkinnon suorittaneilla pätevyyden toimia rikosseuraamusesimiehen tehtävissä tai hakea uutta esimiehen virkaa. Soveltuvia korkeakoulututkintoja rikosseuraamusesimiehen virkaan ovat muun muassa sosionomin sekä tradenomin tutkinnot. Tehtävän menestyksellinen suorittaminen ilman kokemusta vanginvartijan työstä on haastavaa.

Riihimäen valvontasektorilla työskentelee kaikkiaan noin sata virkamiestä. Valvonta on Riihimäellä hyvin miesvaltainen henkilöstöryhmä. Osa vartijoista ja esimiehistä on uransa aikana työskennellyt myös muissa vankiloissa, mutta pääosin useimpien työura on tehty Riihimäellä.

#### 5.1.2 Kuntoutus

Kuntoutussektorilla toimii vankilassa virkamiehiä hyvin erilaisissa tehtävissä. Päihdeohjaajat ovat virkanimikkeeltään ohjaajia tai erityisohjaajia. Päihdeohjaajat vetävät sekä yksilö- että ryhmäkuntoutusta päihdeongelmaisille vangeille. Merkittävä osa vangeista on päihderiippuvaisia ja työ on siten tarpeellista. Vankilan sosiaalityöntekijätkin voivat tehdä työtään ohjaajan nimikkeellä. Sosiaalityöhön kuuluvat etenkin vangin vapautumiseen ja perheeseen liittyvät asiat. Muita kuntoutustehtävien ammattinimikkeitä ovat liikunnanohjaaja, psykologi, pastori ja STOP-ohjaaja. STOP-ohjaajat toimivat ryhmänohjaajana seksuaalirikoksista tuomituille vangeille ja vetävät ryhmäistuntojaan pareittain. STOP-ohjaajien ryhmien ohjaus tapahtuu mies-naispareina, koska tämä on luontevaa ottaen huomioon vankien rikoksen laadun. STOP-ohjelmaan vapaaehtoisina osallistuvat vangit on sijoitettu Riihimäen vankilassa yhdelle osastolle, joten vangit ovat turvassa muulta vankiyhteisöltä.

Riihimäen vankilan kuntoutussektorin virkamiesvahvuus on noin 15 työntekijää. Lukuun vaikuttaa se, miten opinto-ohjaaja ja lehtorit luokitellaan. Itse luokittelin heidät tässä opinnäytetyössä luokkaan työ- ja opetustoiminta. Näin henkilöstöryhmiin saatiin kyselytutkimusta palveleva tasaisempi koostumus. Tehtävästä riippuen kuntoutustehtäviin vaaditaan joko korkeakoulututkintoa tai muutoin osoitettua pätevyyttä ja sopivaa koulutusta. Kuntoutussektorin työntekijöissä on lievä naisenemmistö.

### 5.1.3 Työ- ja opetustoiminta

Vankien kuntouttavassa työtoiminnassa toimii liki kymmenen työnjohtajaa ja ylityönjohtaja. Lisäksi lasken tässä opinnäytetyössä sektoriin mukaan opinto-ohjaajan ja lehtorit. Tehtäviin vaaditaan alan koulutusta ja osaamista. Riihimäen vankilassa on mahdollista suorittaa lukion oppimäärä ja ylioppilastutkinto. Vuosittain vankilasta valmistuukin vankeja ylioppilaisiksi. Riihimäen vankilaan vuonna 1984 perustetussa Riihimäen ammattioppilaskoulussa vangit voivat puolestaan opiskella kone- ja metallialan perustutkintoa oppisopimuskoulutuksena. Myös autoalan perustutkinnon opiskelu on mahdollista. Vankien yleissivistävän opetuksen järjestää Riihimäen aikuislukio. Ammatillisen koulutuksen puolestaan järjestää Hyria koulutus Oy. Lisäksi Riihimäen vankilassa on mahdollista suorittaa valmentavaa ja kuntouttavaa koulutusta, jonka kesto on 20 - 40 opintoviikkoa. Tätä koulutusta järjestävät Hyria koulutus Oy ja invalidiliiton Järvenpään koulutuskeskus. Vankilassa käy siis paljon ulkopuolisia opettajia säännöllisesti ja vankilan on turvattava heidän työskentelynsä erityisen huolella.

Työtehtäviä vangeille on tarjolla puutöissä, pakkaamossa, metallitöissä, taloustöissä ja toisinaan vankilan kiinteistöhuollossa. Vanki saa osallistumisestaan työhön tai opiskeluun verotonta toimintarahaa 0,70 tai 0,90 euroa tunnilta. Hyvä, pitkään jatkunut työsuoritus voi nostaa tuntipalkan maksimissaan 1,20 euroon tunnilta. Tämän lisäksi Riihimäen vankilan pakkaustyöstä maksetaan vangeille urakkapalkkaa, joka voi johtaa edellä mainittuja parempiin tai yhtälailla huonompiinkin ansioihin. Vanki, joka ei osallistu mihinkään toimintaan itsestään riippumattomista syistä, saa käyttörahaa 0,30 euroa tunnilta (35 tuntia/viikko). Mikäli vanki kieltäytyy toiminnasta, maksetaan hänelle silti käyttörahaa 0,15 euroa tunnilta. Alihankintana tehtävää pakkaustyötä lukuun ottamatta Riihimäen vankilan työtoiminta ei ole vankilalle liiketaloudellisesti kannattavaa, vankien matalasta ansiotasosta huolimatta. Työtoiminta onkin ajateltava osana vankien kuntoutusta ja yhteiskuntaan sopeuttamista. Jaotteluni mukaisesti tähän sektoriin kuuluu noin 12 vankilan omaa työntekijää. Työ- ja opetustoiminnan työntekijät ovat pääosin miehiä.

### 5.1.4 Tukitoiminnot

Vankilan keittiöhenkilökunta, siivoustyön henkilökunta sekä toimisto- ja täytöntöönpanotyön tekijät kuuluvat tukitoimintoihin. Ammatinimikkeinä tässä ovat muun muassa keittäjä, keittiömestari, siivooja, siivoustyönjohtaja, kanttiininhoitaja ja virastosihteeri. Näissä toiminnoissa koulutusvaatimus vaihtelee tehtävän mukaisesti. Vankeuteen liittyvää paperityötä on huomattavasti ja se on osin byrokraattista. Vangeille tarjotaan vankilassa ilmaiset kouluruokailua parempitasoiset ateriat eli aamiainen, lounas ja päivällinen. Kerran viikossa vanki saa omalla rahallaan tilata vankilan kanttiinista lisäksi ruoka-, hygieni- ja tupakkatuotteita. Vangit siivoavat itse sellinsä ja vankiosastonsa, mutta siivoustyötä jää myös siivoojille henkilökunnan

tiloissa. Tukitoiminnoissa työskentelee noin 15 henkilöä, joista tällä hetkellä vain yksi on mies.

#### 5.1.5 Kiinteistöhuolto

Kiinteistöhuollon työnjohtajat korjaavat ja pitävät kunnossa vankilan kiinteistöä. Kiinteistöhuolto on jo vuosia ollut ulkoistamisuhan ja muutospaineiden alla. Ulkoistaminen onkin edessä jo vuoden 2013 aikana. Nyt kiinteistöhuollossa on töissä kolme virkamiestä, kaikki miehiä. Tehtävät vaativat teknistä osaamista ja alan koulutusta. Yksityiskohtana mainittakoon kiinteistöhuollon asentavan joka vankiselliin talon puolesta television ja dvd-soittimen seinälle kiinnitystelineeseen. Joka vankisellissä on Riihimäen vankilassa myös oma wc ja suihku. Vuonna 2005 valmistui vankilan laajamittainen peruskorjaus eli puitteet henkilökunnan työskenteelyyn ja vankien asumiseen ovat kunnossa.

#### 5.1.6 Johto

Vankilaa johtaa johtaja, apunaan kaksi apulaisjohtajaa. Apulaisjohtajien tehtävät on jaettu toiselle turvallisuus- ja toiselle toimintapainotteiseksi. Vankilan johtajan tehtäviin vaaditaan ylempi korkeakoulututkinto ja apulaisjohtajan tehtäviin korkeakoulututkinto. Apulaisjohtajat sijaistavat tarvittaessa vankilan johtajaa. Riihimäen vankilan johto muodostuu tällä hetkellä vain miehistä. Valtakunnan tasolla vankilan johtotehtävissä on paljonkin naisia. Monissa asioissa vankilaa koskevat päätökset taikka linjaukset tehdään kuitenkin aluevankilassa eli lähinnä aluevankilan johtajan toimesta.

#### 5.1.7 Terveysthuolto

Vankilan yhteydessä toimii poliklinikka, jolla työskentelee päivittäin usea sairaanhoitaja. Lisäksi poliklinikalla työskentelee moni henkilö, joilla on tehtäviä myös muissa vankiloissa tai muualla. Yksikköön kuuluvat tätä kautta osastonhoitaja, vankilalääkäri, hammashoitaja ja hammaslääkäri. Tarvittaessa vangit lähetetään edelleen tutkimuksiin tai hoitoon Vankisairaalaan tai Psykiatriseen vankisairaalaan taikka alue- tai keskussairaalaan. Terveysthuoltoyksikkö on eriytetty vankilan muusta toiminnasta ja se toimii itsenäisenä osana vankilaa. Vankila huolehtii vankien toimittamisesta poliklinikalle ja vastaa luonnollisesti poliklinikan turvallisuudesta. Lisäksi vankien lääkkeiden jaossa tehdään yhteistyötä valvonnan ja terveydenhuollon kanssa.



## 5.2 Henkilökierron nykytila Riihimäen vankilassa

Riihimäen vankilassa on hieman kokemusta henkilökierrasta. Vankilan C-osastolla on toteutettu jo yli viisi vuotta vartijakiertoa, tosin osaston sisällä olevien neljän kerroksen välillä. C-osastolla sijaitsee vankilan turvaosasto yhdellä osaston kerroksista. Osastolla koko tämän ajanjakson esimiehenä toimineen Juha Vainion mukaan aikanaan osaston vartijoille saadun yhden palkkaluokan korotuksen edellytyksenä oli vartijakierto C-osaston sisällä (sähköpostiviesti 2012). Näin kukin osaston vakituinen vartija työskentelee vain kuusi viikkoa kerrallaan samalla kerroksella. Erityisesti tämä kierto on hyödyksi, jos turvaosastolla sattuu olemaan raskasta vankiainesta. Vartijat eivät leipäänny ja toisaalta kaikki osaston vartijat tekevät tasaaisesti työtä turvaosastolla. Tämä vartijakierto ei aivan puhtaasti täytä henkilökierron määritteitä, sillä osastolla tehdään paljon työtä tiiminä muutoinkin eikä tämä kierto myöskään ole vapaaehtoista osaston vartijoille.

Toisena ja perinteisempänä henkilökiertona voidaan pitää talon ohjaajien tai sosiaalityöntekijöiden toimimista toisinaan ennalta sovitun määräjän ryhmän ohjaajina omista töistään irrotettuina. Edellytyksenä on ollut vedettävän ryhmän ohjaamiseen vaadittava koulutus ja omista työtehtävistä irrottamisen mahdollisuus. Näissä tapauksissa ohjaajan palkka on noussut uuden tehtävän vaatimustason mukaiseksi uuden tehtävän ajaksi, jos hänen oma palkkaluokkansa on ollut alempi kuin uuden tehtävän palkkaluokka. Tästä omien tehtävien jättämisestä ja siirtymisestä itselle vieraampaan tehtävään on oltu talon sisällä montaa mieltä. On mielenkiintoista nähdä, tuoko henkilökunnalle tehtävä kysely asiasta jotain uutta julki.

Oman vankilan ulkopuolelle suuntautuvaa henkilökiertoa Riihimäen vankilasta ei oikeastaan tapahdu. Liike on ollut yksipuolisesti pois päin ja koeajan pituisen virkavapaan jälkeen muihin tehtäviin Riihimäen vankilan ulkopuolelle. Ehkä tämän liikkeen estämiseksi olisikin luotava toimiva henkilökiertojärjestelmä, vaikka osaltaan henkilökiertokin voi pahimmillaan lisätä halukkuutta hakea pysyvästi tehtäviä vankilan ulkopuolelta. Uskon toimivan henkilökiertojärjestelmän puutteen osaltaan aiheuttavan sen, ettei moni löydä sopivaa työtehtävää oman laitoksemme sisäältä, sillä työntekijät eivät pääse kokeilemaan tarpeeksi erilaisia toimenkuvia.

## 6 Tutkimusmenetelmä

Valitsin tutkimusmenetelmäkseni määrällisen tutkimuksen ja keräsin aineistoni kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksessani on kuitenkin myös laadullisen tutkimuksen piirteitä. Käytin lomakkeessani sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Painopiste oli kuitenkin suljetuissa kysymyksissä. Avoimien, laadulliselle tutkimukselle tyypillisten, kysymysten avulla pyrin saamaan laajempaa ja johdattelumatonta tietoa henkilökierrasta henkilökunnan näkökannalta. Avoimilla kysymyksillä oli myös helpoin selvittää syitä henkilökiertohalukkuuteen tai -halut-

tomuuteen. Määrällisen tutkimuksen valintaa puolsi otoksen kattavuus ja tutkimukseen osallistuvien suuri määrä.

Sovin esimieheni kanssa ettei tutkimukselle aseteta hypoteesia. Henkilökiertohalukkuutta lähdettiin selvittämään mahdollisimman laajasti vankilan sisällä, ilman hypoteesin tutkimusta suuntaavaa vaikutusta. Silti tutkijan arvot heijastuvat aina tutkimukseen, käytetään hypoteesia tai ei (Metsämuuronen 2006, 49).

## 6.1 Tutkimuskysymykset

Tutkin Riihimäen vankilan vakituisten henkilökunnan halukkuutta vapaaehtoiseen henkilökiertoon ja selvitan työntekijöiden ajatuksia henkilökierron mahdollisista hyödyistä tai haitoista sekä vankilan että työntekijän kannalta. Selvitan samalla mahdollisia syitä kiertohalukkuuteen tai kiertohaluttomuuteen. Näin tutkimuksesta saadaan paljon kiinnostavampi ja parhaimmillaan opimme ymmärtämään lisää työntekijöiden tavasta suhtautua henkilökiertoon. Oletettavasti monet tekijät kuten itsensä kehittämisen halu, työmotivaatio, työssäjaksaminen, turvallisuushakuisuus ja ihmisen urasuuntautuneisuus sekä halu kuulua ryhmään vaikuttavat työntekijän henkilökiertohalukkuuteen.

## 6.2 Tutkimuksen rajaus

Suuntasin tutkimukseni Riihimäen vankilan vakitukselle henkilökunnalle, mutta jätin selvityksestäni pois vankilan johdon, keittiöhenkilökunnan ja terveydenhuoltoyksikön. Näillä rajauksilla lomakkeita meni jakoon noin 120 kappaletta. Lomakkeet jaettiin lähiesimiesten välityksellä vartijoille, ohjaajille, työnjohtajille ja toimistotyöntekijöille. Näin on todennäköistä, etteivät aivan kaikki lomakkeet menneet perille kohderyhmälle. Annoin itse lomakkeet talon esimiehille ja psykologeille sekä opinto-ohjaajalle. Johtajat oli luontevaa jättää pois tutkimuksesta, koska heillä tuskin on halukkuutta vankilan sisällä muihin tehtäviin. Lisäksi sain toimeksiantoni nimenomaan johdolta eli he kyllä tietävät valmiiksi omat näkemyksensä. Vankilan keittiöhenkilökunta on ikääntynyttä ja tämä rajoittanee henkilökiertohalukkuutta. Terveydenhuoltoyksikkö taas on eriytetty muusta vankilasta ja heidän tehtäviinsä vaaditaan terveydenhuoltoalan koulutus. Määräaikaisen henkilökunnan jätin kokonaan pois tutkimuksesta. Rajauksilla pyrin myös helpottamaan muutenkin työlästä tulosten analysointivaihetta.

Tutkin henkilökiertoa työntekijöiden näkökulmasta, mutta avoimien kysymyksien kautta aiheetta lähestyttiin myös vankilalle koituvaa hyötyä tai haittaa selvittäen. Tämä kysymyshän kiinnostaa eritoten kyselyn toimeksiantajaa eli vankilan johtoa. Kaikkiaan kyselyllä selvitettiin tavallista kattavammin tutkittavaa aihepiiriä. Pyrkimyksenä oli saada aiheesta riittävästi selville, jotta henkilökiertoon liittyvillä ehdotuksilla opinnäytetyön valmistuttua olisi perustaa.

Tutkimuksen tieto kerättiin vuoden 2012 marraskuun ja vuoden 2013 helmikuun välillä. Pyrkimyksenä oli käyttää tähän ajanjaksoon ajoittuvia henkilökunnan kehityskeskusteluja keinona jakaa tutkimuslomaketta.

### 6.3 Kyselylomake

Tein laajahkon ja monipuolisesti henkilökiertoa lähestyvän kyselylomakkeen (liite 1). Lomake soveltuu mielestäni hyvin henkilökiertohalukkuuden ja kierron mahdollisten hyötyjen ja haittojen selvittämiseen. Kysymykseni pohjautuvat tutkimuskysymyksiin ja valitsemaani teoriaan henkilökierrosta. Pyrin selittämään kyselylomakkeen kansilehdellä selvityksen tarkoituksen ja henkilökierron määritelmän yksiselitteisesti. Lisäksi selvensin tarvittaessa lomakkeen kysymyksiä kysymysten kohdalla tai viittasin kansilehden määritelmään. Käytin tarkoituksella termien vapaaehtoisuus ja määräaikaisuus toistoa kysymyksissä, jottei kellekään jäänyt epäselväksi mistä puhutaan. Pyrin luomaan kyselylle luottamuksellisen, mutta puolivirallisen leiman. Halusin saada mahdollisimman monet jaetuista kyselylomakkeista takaisin täytettyinä. Lomakkeeseen vastattiin nimettömänä ja näin puuttuvia lomakkeita ei ole kyselty jälkikäteen henkilökohtaisesti työntekijöiltä.

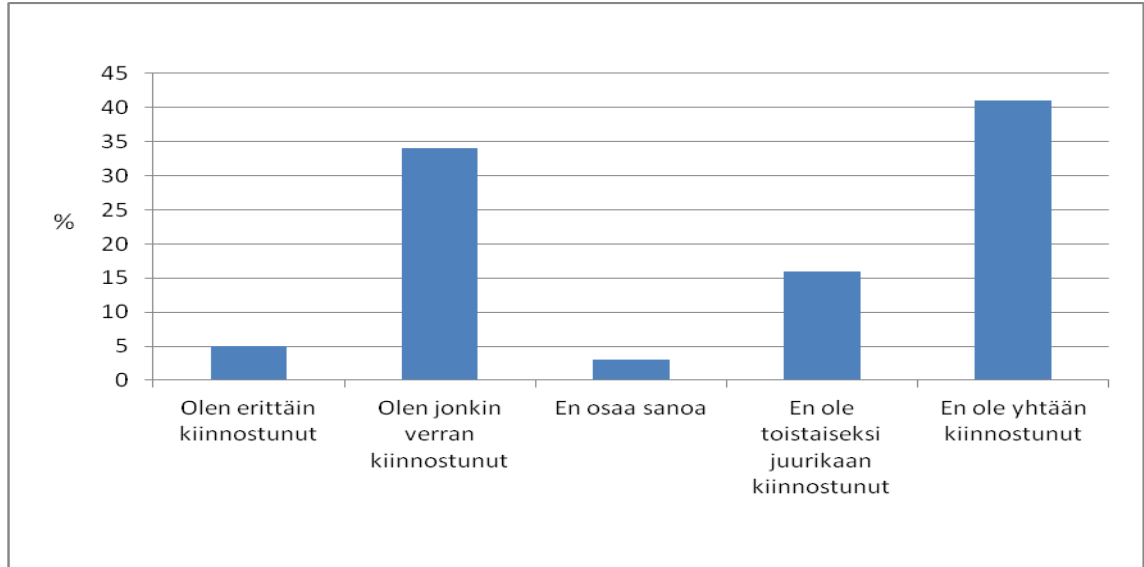
## 7 Tutkimustulokset

Riihimäen vankilan vakituiselle henkilökunnalle osoitettu kysely toteutettiin lähiesimiesten kautta, joten joillekin henkilökunnasta ei kenties tarjoutunut mahdollisuutta vastata kyselyyn. Voidaan olettaa muutaman täytetyn kyselylomakkeen jääneen esimiesten jäljiltä vahingossa hukkaan. Kyselylomakkeita palautui minulle 61 kappaletta asetettuun määräaikaan mennessä. Esimiesten välityksellä lomakkeita jaettiin noin 120 kappaletta henkilökunnalle eli vastausprosentiksi tulee noin 50. Vankilan suurimmalta henkilöstöryhmältä eli valvontasektorilta tuli vastauksia 38 kappaletta (68 % kaikista vastauksista), kuntoutussektorilta kahdeksan (13 %), työ- ja opetustoiminnasta kymmenen (16 %) ja tukitoimista viisi kappaletta (8 %). Vastaajista miehiä oli 52 (85 %) ja naisia yhdeksän (15 %). Jokaisen ammattiryhmän vastausaktiivisuus oli riittävän hyvä ja antoi tarvittavan pohjan päätelmille. Tarkkoja vastausprosentteja ei ole tiedossa kyselyn toteuttamistavasta johtuen ja lisäksi Riihimäen vankilan vakituisten virkamiesten määrä vaihteli kyselyn toteuttamisjaksolla. Muutama henkilö oli myös koko kyselyn toteuttamisjakson sairaana ja töistä poissa.

### 7.1 Halukkuus henkilökiertoon

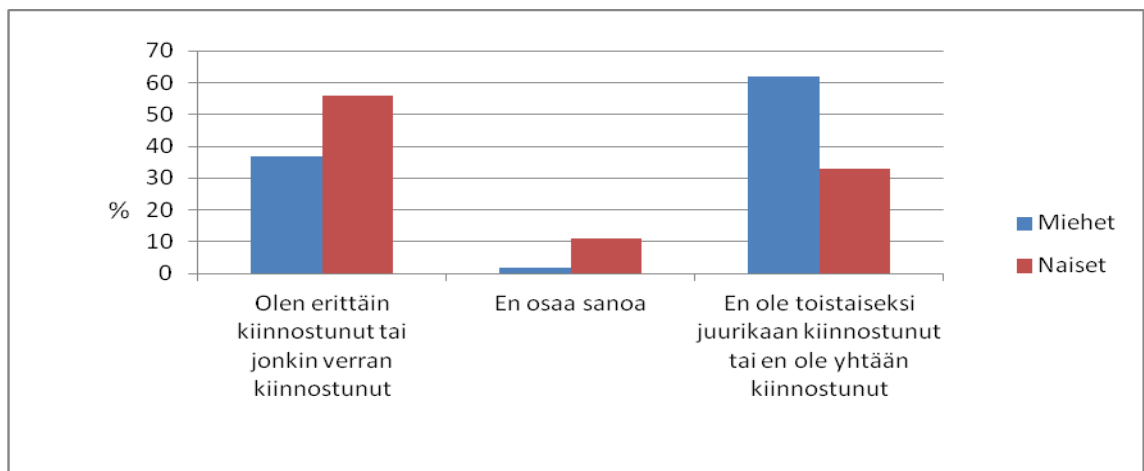
Tutkin Riihimäen vankilan henkilökunnan halukkuutta vapaaehtoiseen henkilökiertoon. Kyselyyn vastanneista 39 prosenttia ilmoitti olevansa jonkin verran tai erittäin kiinnostunut osallistumaan henkilökiertoon (kuvio 1). Kolme prosenttia vastanneista ei osannut sanoa kiinnostuk-

sestaan ja 57 prosenttia vastanneista ei ollut toistaiseksi juurikaan tai yhtään kiinnostunut henkilökiertoon osallistumisesta. Pyörityksistä johtuen prosenttien summa ei ole tuloksissa aina tasan sata.



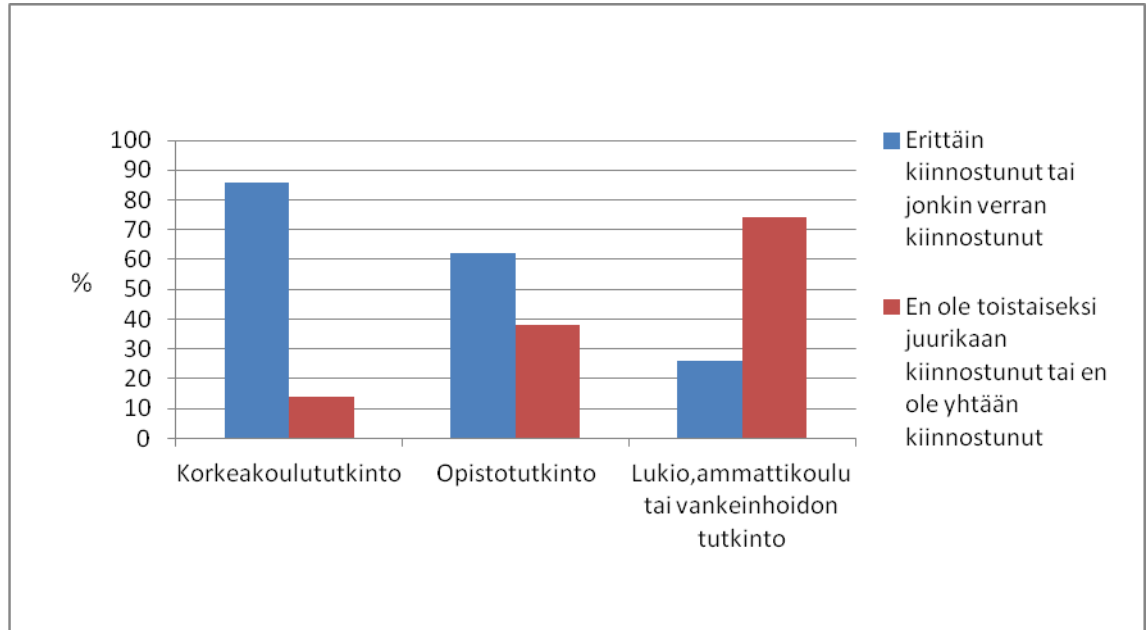
Kuvio 1: Kuinka kiinnostunut olet osallistumaan henkilökiertoon?

Naisten kiinnostuneisuus henkilökiertoon osallistumiseen oli miehiä suurempaa (kuvio 2). Naista 56 prosenttia ja miehistä 37 prosenttia olivat halukkaita osallistumaan henkilökiertoon. Kuntoutussektorin naisten kiinnostuneisuus oli peräti 75 %. Miehillä taas valvontasektorin kiinnostuneisuus oli 26 % ja muiden henkilöstöryhmien keskimäärin 64 %. Esimiehet olivat muuta henkilökuntaa positiivisempia suhtautumisessaan henkilökiertoon. Heistä 56 prosenttia (5/9) olivat ainakin jonkin verran halukkaita osallistumaan kiertoon.



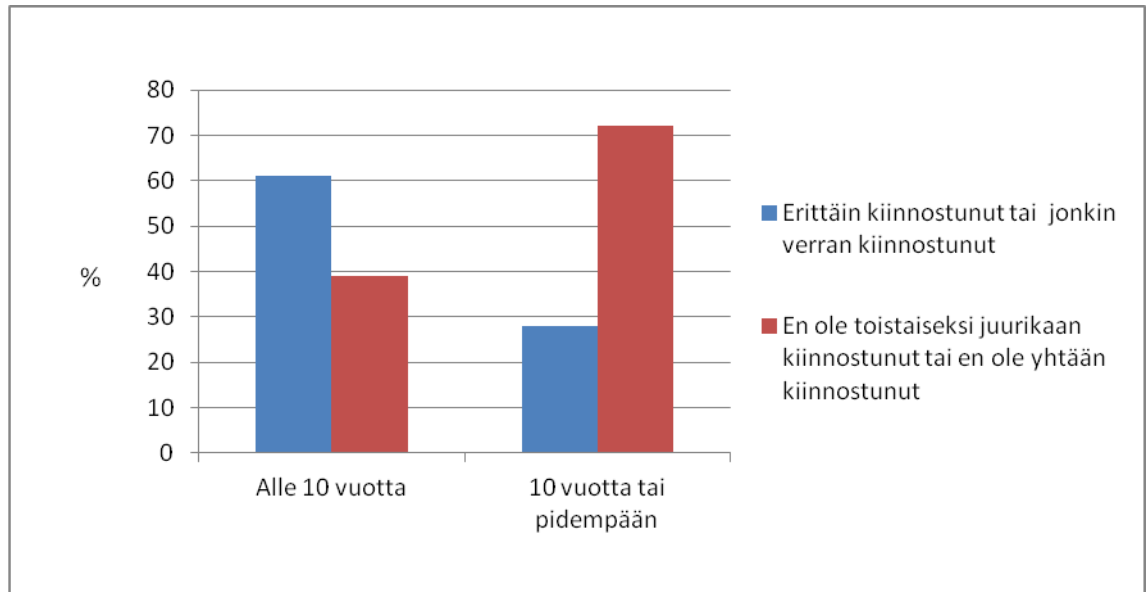
Kuvio 2: Miesten ja naisten kiinnostuneisuus osallistua henkilökiertoon

Koulutuspohjalla oli selkeä vaikutus henkilökiertoon suhtautumiseen (kuvio 3). Peräti 86 prosenttia korkeakoulututkinnon suorittaneista oli joko jonkin verran tai erittäin kiinnostunut osallistumaan henkilökiertoon (6/7). Opistotutkinnon suorittaneistakin 62 % oli henkilökiertosta kiinnostuneita. Huonommin koulutetuista taas vain 26 % oli kiinnostuneita osallistumaan henkilökiertoon.



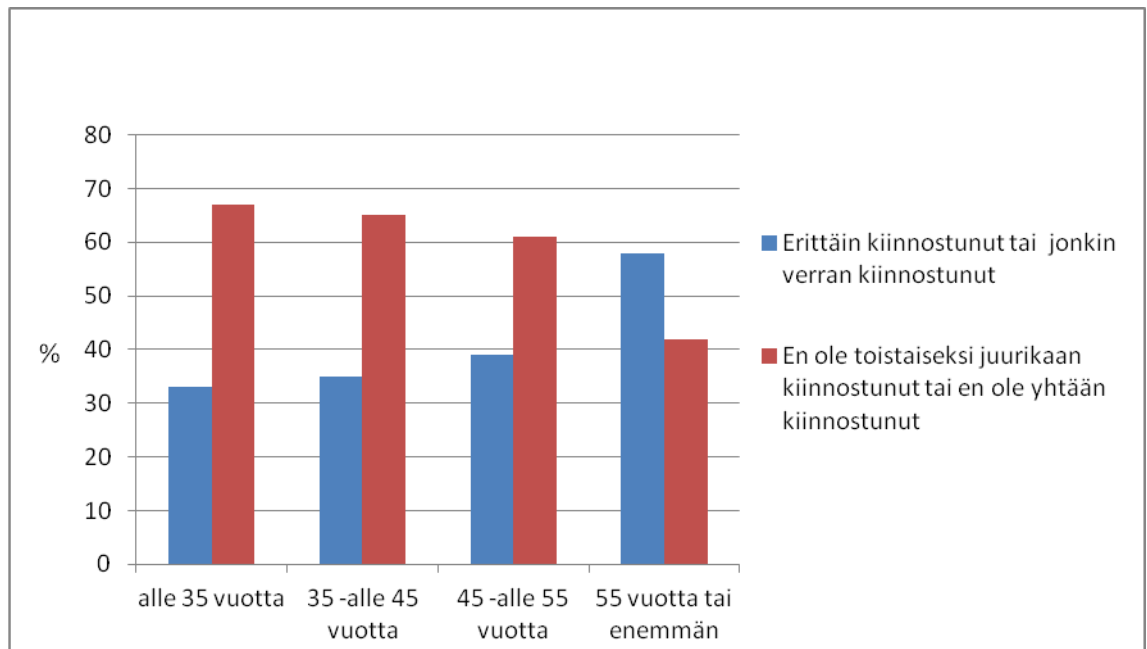
Kuvio 3: Koulutustaustan mukainen kiinnostuneisuus osallistua henkilökiertoon

Työhistorian pituus Riihimäen vankilassa vaikutti henkilökiertohalukkuuteen (kuvio 4). Alle kymmenen vuotta Riihimäen vankilassa työskennelleiden kiinnostuneisuus henkilökiertoon oli 61 % (14/23) ja pidempään Riihimäen vankilassa työskennelleiden enää 28 % (10/36). Alle kolme vuotta Riihimäellä työskennelleistä kaikki (3/3) olivat kiinnostuneita henkilökiertoon osallistumisesta. Alle kymmenen vuotta työskennelleiden joukossa on useita muista vankiloista siirtyneitä työntekijöitä eli he eivät välttämättä ole alalla uusia.



Kuvio 4: Riihimäen vankilassa työskentelyajan vaikutus henkilökiertohalukkuuteen

Vastaajien iän vaikutus vastauksiin oli kaksijakoinen. Naisista kaikki henkilökiertoon osallistumista vastustaneet (3/3) olivat 55-vuotiaita tai vanhempia. Miehistä taas peräti 78 prosenttia 55 vuotta täyttäneistä (7/9) oli jonkin verran tai erittäin kiinnostunut osallistumaan henkilökiertoon. Kaikkiaan hieman yllättäen iän kertyessä henkilökiertohalukkuus kasvaa Riihimäen vankilan työntekijöillä (kuvio 5).



Kuvio 5: Iän vaikutus henkilökiertohalukkuuteen

Missä vankilan virkamiehet sitten haluaisivat suorittaa henkilökiertonsa? Seuraavissa tuloksissa on huomioitu vain ne 24 vastaajaa, jotka olivat joko jonkin verran tai erittäin kiinnostuneita osallistumaan henkilökiertoon. Muilla vastaajilla ei luonnollisesti juuri ollutkaan nimettynä kiinnostuksen kohdetta.

63 prosenttia (15/24) haluaisi nykyisellä virkanimikkeellään toisenlaisia tehtäviä Riihimäen vankilassa henkilökierron kautta. 46 prosenttia (11/24) haluaisi henkilökiertoon kokonaan toiseen vankilaan nykyisellä virkanimikkeellään. Kiinnostus kohdistui Etelä-Suomen eri vankiloihin melko tasaisesti. Jokelan avovankilaosastolle haluaisi henkilökiertoon viisi vastaajaa, Jokelan suljetun vankilan puolelle neljä, Helsingin vankilaan kolme, Keravan avovankilaosastolle kaksi, Suomenlinnan vankilaan kaksi sekä Keravan suljetun vankilan puolelle ja Vantaan vankilaan kumpaankin yksi vastaaja. Useilla vastaajista oli kaksi ja jollain jopa kolme mieleistä laista missä he olisivat valmiit suorittamaan henkilökiertoa. Kokonaan uudet tehtävät eri virkanimikkeellä Riihimäen vankilassa tai muualla kiinnostivat 58 prosenttia henkilökiertoon halukkaista (14/24). Osalla tämä vaatisi lisäkoulutusta.

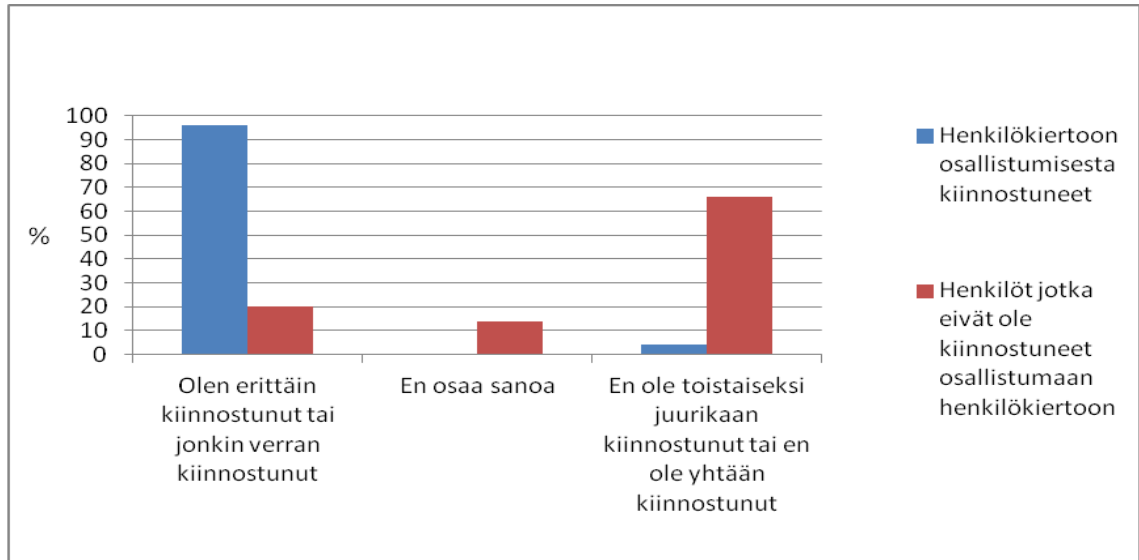
Yhdyskuntaseuraamustoimistoihin henkilökiertoon menemisestä oli kiinnostuneita vain kahdeksan prosenttia henkilökiertoon halukkaista (2/24). Etelä-Suomen arvointikeskukseen halusi 17 prosenttia (4/24). Aluekeskukseen tai keskushallintoyksikköön haluaisi peräti 46 % henkilökiertoon halukkaista (11/24). Sidosryhmiemme tehtävät kiinnostaisivat myös 46 prosenttia henkilökiertoon halukkaista. Poliisivankilan/poliisin mainitsee kahdeksan vastaajaa (33 % henkilökiertoon osallistumisesta kiinnostuneista) ja Tullin neljä vastaajaa. Yksi vastaaja oli kiinnostunut rajavartiolaitoksen tehtävistä.

Henkilökiertoon halukkaista kolmasosa (8/24) oli oman ilmoituksensa mukaan ollut aiemmin henkilökierrossa. Hieman yllättäen henkilökiertoon haluttomien joukossa peräti 46 % (16/35) kertoi olleensa aiemmin henkilökierrossa. Kyselyyn vastanneista 59 % oli työskennellyt ainakin lyhyen jakson muussa Rikosseuraamuslaitoksen yksikössä. Tällä ei kuitenkaan ollut mainittavaa vaikutusta henkilön suhtautumiseen henkilökiertohalukkuuteen. Sopivaksi vankilan sisäisen henkilökierron pituudeksi henkilökiertoon osallistumisesta kiinnostuneet pitivät kolmea (9/24) tai kuutta kuukautta (12/24). Vain neljä vastaajaa piti tätä lyhyempää jaksoa riittävänä. Yksi vastaaja oli valinnut tässä kaksi eri vastausta.

## 7.2 Henkilökiertohalukkuuden tai -haluttomuuden syyt

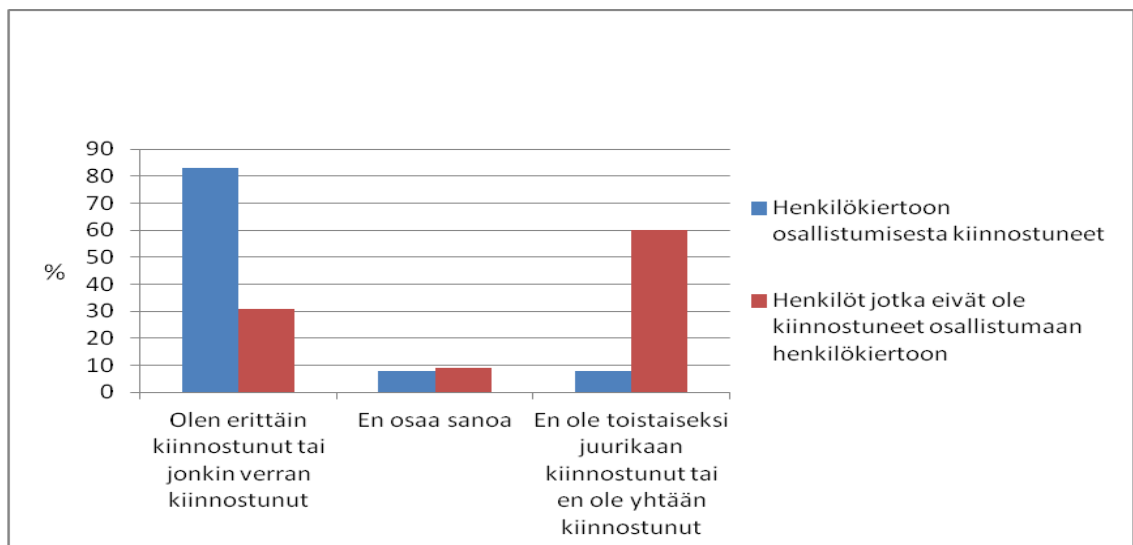
Kyselylomake toi esiin henkilökiertoon halukkaiden ja haluttomien luonteiden ja kiinnostuksen kohteiden eroavaisuuden. Nykyistä monipuolisemmista työtehtävistä (kuvio 6) vankilassa oli kiinnostunut 96 prosenttia (23/24) henkilökiertoon halukkaista ja vastaavasti henkilökiertoon haluttomien joukossa kiinnostus oli vain 20 prosenttia (7/35). Keskimäärin 53 prosenttia vas-

taajista (32/61) oli kiinnostunut nykyistä monipuolisemmista työtehtävistä vankilassa. Tässä joukossa olivat myös ne kaksi vastaajaa, jotka eivät osanneet sanoa kantaansa henkilökiertohalukkuuteensa (2/2).



Kuvio 6: Kiinnostaako sinua nykyistä monipuolisemmat työtehtävät vankilassa?

Uuden oppiminen sekä kouluttautuminen ja mahdollisesti uudet työtehtävät (kuvio 7) kiinnostivat 83 prosenttia (20/24) henkilökiertoon osallistumisesta kiinnostuneista ja vastaavasti henkilökiertoon haluttomilla kiinnostus oli vain 31 prosenttia (11/35). Keskimäärin kiinnostus uuden oppimiseen oli 52 % (32/61).



Kuvio 7: Kiinnostaako sinua uuden oppiminen sekä kouluttautuminen ja näin ehkä tulevaisuudessa aivan uudet työtehtävät vankilassa tai muualla?



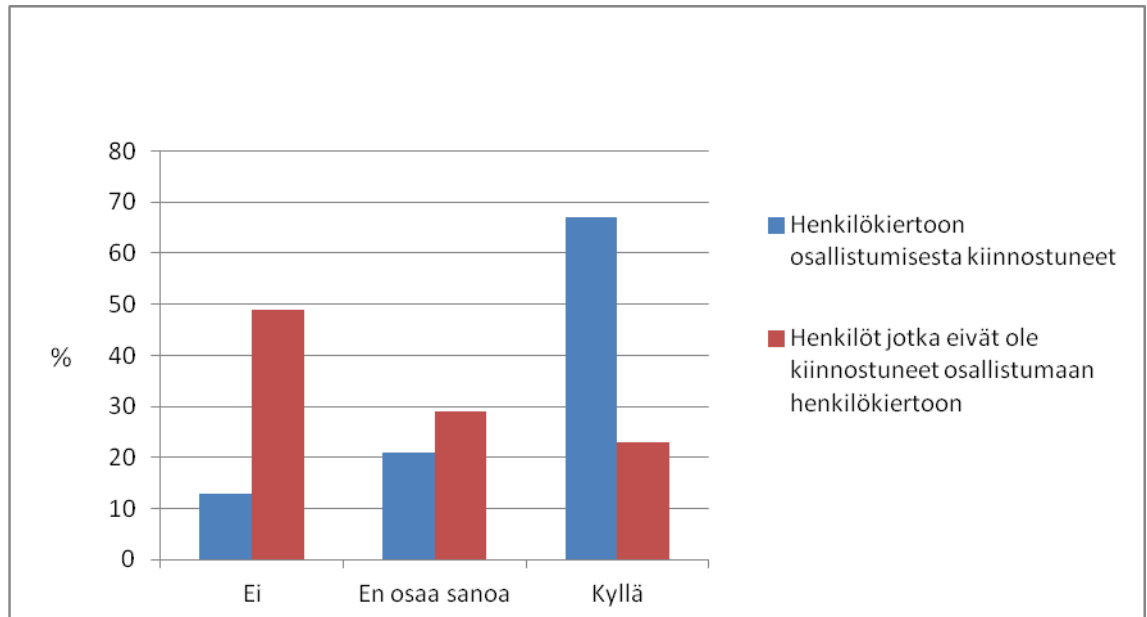
Lähimpien nykyisten työtovereidensa kanssa työskentelyä piti melko tai erittäin tärkeänä 82 % (50/61) kaikista vastaajista. Henkilökiertoon halukkailla luku oli 67 % (16/24) ja henkilökiertoon haluttomilla 91 % (32/35). Henkilökiertoon haluttomilla vastaus oli painottunut kohtaan erittäin tärkeää (23 vastausta), kun henkilökiertoon halukkailla tämä vastaus oli vain yhdellä henkilöllä. Saman ennestään tutun esimiehen kanssa työskentelyä piti tärkeänä 44 % vastaajista (27/61) ja peräti 48 % (29/61) vastasi, että joskus esimiehen kierrätys voisi olla paikallaan. Seitsemän prosenttia jopa kaipasi esimiehille säännöllistä kierrätystä (4/61). Yksi vastaaja ei vastannut tähän kysymykseen. Henkilökiertoon halukkaiden näkemys suosi esimiesten kierrätystä toisinaan (16/24). Henkilökiertoon haluttomista 66 % (23/35) vastasi, ettei esimiehiä tule kierrättää.

Kyselylomakkeen kysymys 30 paljasti, kuinka erilaisia luonteeltaan ovat henkilökiertoon halukkaat verrattuna henkilökiertoon osallistumisen vastustajiin. Molemmat ryhmät ovat enemmän turvallisuushakuisia kuin seikkailunhaluisia luvuin 63 % henkilökiertoon halukkaat ja 86 % henkilökiertoon haluttomat. Henkilökiertoon halukkaista 17 % (4/24) on enemmän ura kuin perhesuuntautunut. Henkilökiertoon haluttomista vain kolme prosenttia (1/35) vastasi samoin. Työssään haluaa oppia uutta 88 % (21/24) henkilökiertoon halukkaista, kun vastaava luku kiertoon haluttomilla on 60 % (21/35). Henkilökiertoon halukkaat ovat vaihtelunhaluisia (54 %) (13/24), kun taas henkilökiertoon haluttomat pitävät tasaisesta elämästä (83 %) ja heistä näin vain 17 % (6/35) on vaihtelunhaluisia.

Avoimissa kysymyksissä tuotiin esiin henkilökiertohalukkuuden lisääntyvän, kun luodaan toimiva henkilökiertojärjestelmä. Osaamiskartoituksen tekemistäkin väläyteltiin. Samoin toivottiin johdon ja esimiesten kannustusta henkilökiertoon ja toivottiin haasteellisia tehtäviä hoidettavaksi. Mahdollisen kumppanivankilan etsiminen henkilökiertokaveriksi nousi myös esiin. Työvuorojen mahdollinen huononeminen estäisi henkilökiertohalukkuutta, samoin kuin vapaaehtoisuuden puute.

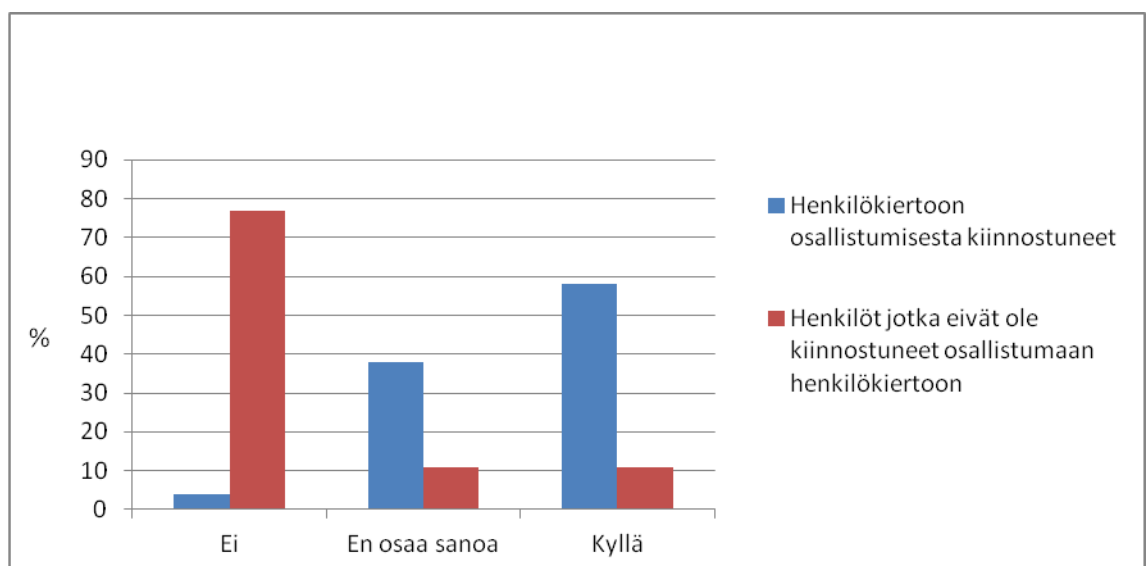
### 7.3 Henkilökierron hyödyt ja haitat

Kysyttäessä lisäisikö henkilökiertoon osallistuminen ammattitaitoasi (kuvio 8), vastasi 39 % vastanneista kyllä. Henkilökiertoon osallistumisesta kiinnostuneiden vastauksista 67 % oli kyllä (16/24). Henkilökiertoon osallistumiseen haluttomien joukossa kyllä vastaus oli 23 prosentilla (8/35).



Kuvio 8: Lisäisikö henkilökiertoon osallistuminen mahdollisesti ammattitaitoasi?

Kysyttäessä lisäisikö henkilökiertoon osallistuminen mahdollisesti työmotivaatiotasi (kuvio 9), saatiin täysin vastakkaiset vastaukset kahdelta eri ryhmältä eli henkilökiertoon halukkailta ja siihen haluttomilta. Henkilökiertoon halukkaista vain yksi (4 %) vastasi ei. Kiertoon haluttomilla vastaus ei oli selvästi suosituin eli 77 % (27/35). Keskimäärin ei-vastaus oli 46 prosentissa lomakkeita. Henkilökiertoon halukkaiden mielestä työmotivaatio kasvaisi henkilökierron myötä 58 prosentissa heidän vastauksiaan. Yhdeksän henkilökiertoon halukasta ei osannut sanoa lisäisikö henkilökiertoon osallistuminen hänen työmotivaatiotaan vai ei.



Kuvio 9: Lisäisikö henkilökiertoon osallistuminen mahdollisesti työmotivaatiotasi?

Kysyttäessä voisiko henkilökiertoon osallistuminen aiheuttaa sinulle stressiä, vastasi vain kaksi kiertoon halukasta kyllä (8 %). Kierron vastustajista kyllä vastasi 57 prosenttia (20/35). Tähän kysymykseen yleisin vastaus oli kohta kaksi eli en osaa sanoa (25/61). Kysyttäessä miten olet oppinut nykyiset työtehtäväsi, oli henkilökiertoon halukkaiden ja haluttomien vastauksissa vain yksi pieni ero. Henkilökiertoon haluttomilla esimiehen opastus tuli esiin 23 prosentissa (8/35) vastauksissa ja kiertoon halukkailla vain kahdeksassa prosentissa. Työtehtävät opitaan vastaajien mielestä pääosin tekemällä ja kokemusta kartuttamalla (90 %) ja toisten työntekoa ja neuvoja seuraamalla (64 %). Tässä kysymyksessä vastaajat saivat valita 1 - 3 sopivinta vastausta.

Avointen kysymysten kautta henkilökierron hyödyiksi mainittiin useassa vastauksessa oman näkökulman ja osaamisen laajeneminen sekä uusien toimintatapojen oppiminen, vaihtelun saaminen ja urautumisen välttäminen. Myös esimiestyön uskottiin kehittyvän esimiesten mahdollisen henkilökierron myötä ja samalla henkilökemioiden parantuvan. Lisäksi yksittäisinä henkilökierron hyötyinä tuotiin esiin työssäjaksamisen paraneminen, vankituntemuksen laajeneminen, työn mielekkyyden lisääntyminen, eläkkeelle siirtyvien virkamiesten tehtävien hoito henkilökierron avulla, tauon saaminen omasta työstä, yhteistyöverkoston paraneminen, stressisairaslomien vähentyminen ja henkilöstötarpeen tasaantuminen.

Mahdollisina henkilökierron haittoina nousivat esiin vaara henkilökiertoon osallistuvan henkilön siirtymisestä kokonaan toiseen laitokseen tai työhön ja vangintuntemuksen huononeminen osastolla, josta kiertäjä lähtee tai mihin uusi työntekijä tulee. Erityisen huolestuneita monet vastaajat olivat henkilökiertoon pakottamisesta. Pari vastaajaa epäili korkean iän olevan este henkilökiertoon menemiselle. Huolellisen perehdytyksen sekä johdon tuen henkilökiertoon koettiin myös olevan tärkeää. Samoin henkilökiertoaika ei saisi olla vastaajien mielestä liian lyhyt. Moni vastasi, ettei henkilökierrosta ole mitään haittaa.

## 8 Tutkimuksen luotettavuus

Tulosten luotettavuus on hyvä, sillä selvitys henkilökiertohalukkuudesta tehtiin kattavalle otokselle Riihimäen vankilan virkamiehille. Lisäksi minulla oli tilaisuus esitellä opinnäytetyöni aihe etukäteen vankilan esimiehille koulutuspäivän yhteydessä. Sain työlleni esimiesten tuen. Kyselylomakkeen palautti ajoissa noin 50 prosenttia selvityksen kohderyhmästä. Tämän parempaan vastausprosenttiin ei aiemminkaan ole Riihimäen vankilan kyselyissä päästy. Vastausaktiivisuus oli tällä kertaa paljolti riippuvainen työntekijän oman lähiesimiehen panoksesta. Kolmen vastaajan lomakkeet jätin huomioimatta, koska heillä ei ollut vakituista virkasuhdetta vankilaan. Näin ensimmäinen varmistuskysymys lomakkeessa osoitti tarpeellisuutensa. Uskoakseni henkilökunta vastasi rehellisesti lomakkeen kysymyksiin. Lomakkeessa kysyttiin hyvin monipuolisesti henkilökiertoon liittyvistä asioista ja sain aiheesta paljon selville.

Tutkimuksen reliaabelius eli mittaustuloksen toistettavuus on hyvä. Toinen tutkija päätyisi samaan lopputulokseen. Tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä seikka on validius eli pätevyys (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226). Mielestäni selvitykseni mittasi juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Uskon kyselylomakkeen kysymysten olleen selkeitä. Testasin lomakkeen usealla koevastajaalla etukäteen ja muutin lomaketta useaan kertaan ennen lopullista selvityksen tekoa henkilökunnalle. Käytin tarkoituksella paljon aikaa lomakkeen laatimiseen ja kysymysten huolelliseen muotoiluun.

## 9 Johtopäätökset ja konkreettiset ehdotukset

Henkilökierron ohjeistus Rikosseuraamuslaitoksessa on valtion tapaan kankeaa ja muodollista. Vaaditaan kirjallista päätöstä henkilökierrasta ja henkilökiertosuunnitelmaa ja kierron raportointia sekä kierron tavoitteiden toteutumisen arviointia. Sen jälkeen pitäisi vielä olla palauttekeskustelussa varma, että kierto hyödynsi koko organisaatiota. Kuinka paljon tämä ohjeistus aidosti houkuttelee virkamiehiä henkilökiertoon? Lisäksi puuttuu laitosten toimiva henkilökiertojärjestelmä eikä henkilökierron vastuuhenkilöistä ole varmuutta. Henkilökiertoon ei juuri kukaan ilmaise halukkuuttaan ellei järjestelmä ole tiedossa ja toiminnassa eri yksiköissä. Yksiköillä ei myöskään ole useimmiten edes tiedossa onko heillä halukkaita työntekijöitä henkilökiertoon. Koko henkilökiertoa ja sen kunnollista järjestämistä ei ole ilmeisesti koettu mitenkään tärkeäksi koko Rikosseuraamuslaitoksessa. VMBaro-työtyytyväisyyskyselyjen mukaan Rikosseuraamuslaitoksessa on jo pidemmän aikaa kolmanneksella henkilökunnasta ollut halukkuutta henkilökiertoon. Miksi kiinnostus ei sitten koskaan konkretisoidu? Mielestäni syy on kankeassa henkilökierto-ohjeistuksessa ja eri yksiköiden välinpitämättömyydestä mahdollistaa työntekijöiden henkilökiertoa. Esimiehet eivät myöskään usein ota kehityskeskusteluissa henkilökiertoa puheeksi lainkaan.

Riihimäen vankilan virkamiehille suunnattu kysely vahvisti alalla jo kauan tiedetyn seikan. Kolmannes henkilökunnasta on ainakin jonkin verran kiinnostunut vapaaehtoiseen henkilökiertoon osallistumisesta. Suurinta kiinnostus Riihimäen vankilassa on korkeakoulututkinnon suorittaneilla, vankilassa alle kymmenen vuotta työskennelleillä ja naisilla. Kysyntää olisi kolmen tai kuuden kuukauden mittaiseen hyvin järjestettyyn henkilökiertoon, joko vankilan sisällä tai sitten muussa yksikössä tai sidosryhmiemme luona. Ilmeisen kysynnän sekä läheisen sijainnin perusteella olisi perusteltua harkita yhteistyötä Jokelan vankilan kanssa ja luoda henkilökunnallemme mahdollisuus pienissä erissä suorittaa henkilökiertoa Jokelassa. Tämä kierto edellyttäisi sujuvasti toimiakseen aktiivisuutta myös Jokelan vankilalta ja kenties henkilökiertohalukkaiden etsimistä sieltä henkilökiertäjiemme tilalle Riihimäen vankilaan samaksi ajanjaksoksi. Kyselyhän paljasti peräti yhdentoista henkilön henkilökiertoon halukkaista (24 kappaletta) haluavan johonkin toiseen vankilaan henkilökiertoon nykyisellä virkanimikkeellään. Yhteistyötä Jokelan vankilan kanssa voisi helposti kokeilla kesän (noin 3 - 4 kuukautta) mittaisella

kahden tai kolmen työntekijän henkilökierrolla Riihimäen ja Jokelan vankilan välillä. Työntekijöiden vuosilomat hankaloittavat kahden eri laitoksen yhteistyötä kesäisin kylläkin. Oman Riihimäen vankilan sisällä henkilökiertoon halusi vastanneista 15 työntekijää ja nimenomaan oman virkanimikkeensä toisiin tehtäviin. Aivan uusiin tehtäviin eri virkanimikkeellä haluaisi 14 henkilökierrasta kiinnostunutta henkilöä. Tässä joukossa on esimerkiksi oppimis- ja ylenemishaluisia sekä vaihtelua hakevia henkilöitä. Sidosryhmiemme ja erityisesti poliisin tarjoamista henkilökiertomahdollisuuksista oli myös moni kiinnostunut. Järkevän sidosryhmäyhteistyön, joka aidosti hyödyttäisi sekä vankilaa että poliisia, löytäminen voi olla haastavaa. Aloittaisin henkilökiertokokeilun ensin vankilan sisällä sekä mahdollisesti Jokelan vankilan kanssa. Vasta kokemusten karttuessa voitaisiin harkita laajempaa henkilökiertoyhteistyötä. Henkilökierto vaatii toimiakseen vähintään yhden siihen sitoutuneen vastuuhenkilön vankilasta. Luontevasti rooli lankeaa apulaisjohtajalle tai apulaisjohtajille.

Jos Riihimäen vankila alkaisi kokeilla henkilökiertoa, tulisi järjestelmä tutuksi henkilökunnalle. Vasta pidemmällä aikavälillä nähtäisiin mitä hyötyjä henkilökierrasta saadaan. Kyselyn perusteella voidaan olettaa uusien työtapojen löytymistä, osaamisen laajenemista, urautumisen vähenemistä ja esimiestyön kehittymistä. Viimeinen sillä edellytyksellä, että talon esimiehet saataisiin osallistumaan vapaaehtoiseen henkilökiertoon. Erityisen tärkeäksi Riihimäen vankilan työntekijät kokivatkin henkilökierron vapaaehtoisuuden.

Henkilökierrasta aiheutuvia haittoja voisivat olla osaamisen ja vankituntemuksen menettämistä muutamaksi kuukaudeksi yhdestä työpisteestä. Perusteltua on myös epäillä pienen osan henkilökiertäjistä löytävän nykyistä mielekkäämpää työtä tämän henkilökiertojaksonsa aikana. Näkisin kuitenkin yksilön edun menevän tässä vankilan edun edelle ja olevan kaikkien yhteinen etu saada henkilöstö heitä motivoiviin tehtäviin. Joskus henkilökierto siis voi johtaa pysyvään uuteen tehtävään siirtymiseen laitoksen sisällä.

Kyselytutkimus toi ilmi ihmisten erilaisuuden ja sen, että monilla on perusteltu syy olla kiinnostumatta henkilökierrasta. Jatkuva uuden oppiminen ei ole kaikkien mieleen ja monet arvostavat tasaista turvallista elämää. Monelle on myös tärkeää tehdä työtään juuri nykyisten työkavereidensa kanssa (91 % henkilökiertoon haluttomista). Kannustan tämän opinnäytetyöni pohjalta Riihimäen vankilaa kuitenkin luomaan vapaaehtoisen henkilökiertojärjestelmän ja nimeämään henkilökierrolle vastuuhenkilön. Henkilökierron hyödyt ovat nähdäkseni sen oletettuja haittoja huomattavasti suuremmat. Henkilökiertoa voidaan kokeilla ensin vaikkapa kahden työntekijän kanssa niin, että he vaihtavat työpistettään keskenään muutamaksi kuukaudeksi ja palaavat sitten takaisin vanhaan tehtäväänsä. Kierron jälkeen henkilöiltä kerätään palaute ja näin saadaan vähitellen kerättyä kokemuksia henkilökierrasta.

## 10 Lopuksi

Vankiloissa muutokset tapahtuvat hitaasti ja asenteetkin ovat vaikeasti muutettavissa. Jotkut työtehtävät ovat ehkä liian yksinkertaisia ja toisaalta moniin työtehtäviin sisältyy liikaakin erilaisia vastuita ja tehtäviä. Jokaiselle luulisi vuosien mittaan löytyvät itselle soveltuva työtehtävä. Henkilökierron avulla mieleisen työpisteen löytäminen saattaa nopeutua. Henkilökierto voi tuoda vankilan perustyötehtäviin vaihtelua ainakin työn laajentamisen kautta. On kuitenkin haastavaa löytää keinoa laajentaa työtehtäviä niin, että osaaminen säilyy riittävän hyvänä jokaisessa työpisteessä. Vankilan monet työtehtävät ovat vuosien kokemuksen ja tietynlaisen erikoistumisen kautta opittuja. Vankilan erikoislaatusessa työyhteisössä, jossa luottamus työkaveriin on syntynyt vuosien mittaan, esiintyy ryhmääntymistä montaa muuta työpaikkaa enemmän. Tämän sinänsä positiivisen ryhmähengen vuoksi henkilökiertoa ei tule pilata millään pakollisella toimipisteiden vaihdolla, vaan henkilökierto tulee vankiloissa toteuttaa siihen liittyvän ohjeistuksen mukaan ja henkilökuntalähtöisesti - pelkän vapaaehtoisuuden pohjalta. Vain toimiva ja helppo henkilökiertojärjestelmä saa henkilökunnan osallistumaan kiertoon. Oleellista on esimiesten ja johdon positiivinen suhtautuminen asiaan.

## Lähteet

Decenzo, D. & Robbins, S. 2001. Human resource management. 7th ed. New York: John Wiley & Sons.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2009. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä: EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen: avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Helsinki: Työterveyslaitos.

Henkilökierto-opas 2001. Valtiovarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö: nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Lammi, S. 2010. Työkierron kehittämishanke Grand Casino Helsinki. Opinnäytetyö. Ylempi AMK-tutkinto. Laurea-ammattikorkeakoulu Leppävaara.

Leppäkoski, A. 2009. Henkilöstön sisäinen liikkuvuus osana suunnitelmallista osaamisen kehittämistä. Valtiotyönantaja 4/2009, Valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehti. Viitattu 15.10.2012.

[http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/4\\_2009/artikkelit/Henkiloston\\_sisainen\\_liikkuvuus\\_osana\\_suunnitelmallista\\_osaamisen\\_kehittamista/index.jsp](http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/4_2009/artikkelit/Henkiloston_sisainen_liikkuvuus_osana_suunnitelmallista_osaamisen_kehittamista/index.jsp)

Linkama, T. 2012. Puolustusministeriön sihteerien mielipiteet ja kokemukset ulkoisesta henkilökierrosta. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Liukkonen, J., Kataja, J. & Jaakkola, T. 2002. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukeminen. Teoksessa Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) Rahasta vai rakkaudesta työhön?: mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: tutkijalaitos. 3. laitos, 2. korjattu painos. Helsinki: International Methelp.

Moilanen, R. 2001. A learning organization: machine or human? Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Mäliä, P. 2008. Työkierto - suosittelemme kaikille. Lööppi 3/2008, 7.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Hyvä ryhmä, toimiva tiimi: työkirja. Helsinki: Yrityskirjat.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Rikosseuraamuslaitos, keskushallintoyksikkö. Ohje 25.2.2010. Dnro 7/100/2010.

Rinne, R. & Jauhiainen, A. 2007. The meaning of lifelong learning, aging generations and knowledge society. In: Rinne, R., Heikkinen, A, Salo, P. (eds.) Adult education -liberty, fraternity, equality?: Nordic views on lifelong learning. Helsinki: Finnish Educational Research Association.

Ruoranen, R. 2007. Henkilöstön liikkuvuus ja urakehitys. Tampere: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri, yhtymähallinto.

Sarala, U. & Sarala, A. 2003. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8. painos. Helsinki: Palmenia-kustannus.

Seies E-R. 2005. Älä jähmety mene kiertoon. Talouselämä 32/2005, 72.

Thomas, K. 2009. Intrinsic motivation at work: what really drives employee engagement. 2nd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Toom, A., 2008 Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, A. Onnismaa, J. & Kajanto A.(toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2009. Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus elinkeinohallinnossa: HEUREKA -työryhmän loppuraportti 29.5.2009.

Työterveyslaitos 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos.

Valtion työmarkkinalaitos 2012. Ihmisten johtamisen ja työhyvinvoinnin tila valtiolla vuosina 2006-2011. Valtiotyönantaja 3/2012. Viitattu 3.11.2012.  
[http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/3\\_2012/artikkelit/Ihmisten\\_johtamisen\\_ja\\_tyo\\_hyvinvoinnin\\_tila\\_valtiolla\\_vuosina\\_2006-2011\\_/index.jsp](http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/3_2012/artikkelit/Ihmisten_johtamisen_ja_tyo_hyvinvoinnin_tila_valtiolla_vuosina_2006-2011_/index.jsp)

Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750.

Valtionhallinnon henkilökierto-opas: Tilannekatsaus 13.9.2012. Valtiovarainministeriö/ Kuutiniemi, K.

Valtiovarainministeriö, Valtiokonttori. 2009-2012. Työskentely valtiolla. Viitattu 14.10.2012.  
[http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/01\\_tyoskentely\\_valtiolla/index.jsp](http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/01_tyoskentely_valtiolla/index.jsp)

Vanttaja, M. & Järvinen, T. 2006. Oppiminen ja identiteetti muuttuvassa yhteiskunnassa. Teoksessa Mäkinen, J., Olkinuora, E., Rinne, R. & Suikkanen, A. (toim.) Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Väisänen R. 2000. Työelämän turvallisuus. Teoksessa Niemelä, P., Lahikainen A. R.(toim.) Inhimillinen turvallisuus. Tampere: Vastapaino.

Julkaisemattomat lähteet

Ikonen, E. apulaisjohtaja, sähköposti 9.10.2012

Lammi, S., sähköposti 20.9.2012

Moberg, O. HR manager, puhelinkeskustelu 4.10.2012

Ritari, T. ylitarkastaja, puhelinkeskustelu 16.10.2012

Vainio, J. rikosseuraamusesimies, sähköposti 22.9.2012



## Kuvat

Kuva 1: Riihimäen vankila .....	20
---------------------------------	----

## Kuviot

Kuvio 1: Kuinka kiinnostunut olet osallistumaan henkilökiertoon?.....	28
Kuvio 2: Miesten ja naisten kiinnostuneisuus osallistua henkilökiertoon.....	28
Kuvio 3: Koulutustaustan mukainen kiinnostuneisuus osallistua henkilökiertoon .....	29
Kuvio 4: Riihimäen vankilassa työskentelyajan vaikutus henkilökiertohalukkuuteen .....	30
Kuvio 5: Iän vaikutus henkilökiertohalukkuuteen.....	30
Kuvio 6: Kiinnostaako sinua nykyistä monipuolisemmat työtehtävät vankilassa? .....	32
Kuvio 7: Kiinnostaako sinua uuden oppiminen sekä kouluttautuminen ja näin ehkä tulevaisuudessa aivan uudet työtehtävät vankilassa tai muualla?.....	32
Kuvio 8: Lisäisikö henkilökiertoon osallistuminen mahdollisesti ammattitaitoasi?.....	34
Kuvio 9: Lisäisikö henkilökiertoon osallistuminen mahdollisesti työmotivaatiotasi?.....	34

## Taulukot

Taulukko 1: Henkilökierron muodot. (Henkilökierto-opas 2001) .....	9
--	---

## Liitteet

Liite 1 Kyselylomake Riihimäen vankilan vakituiselle henkilökunnalle .....	43
--	----

# KYSELYLOMAKE RIIHIMÄEN VANKILAN VAKITUISELLE HENKILÖKUNNALLE

## KIINNOSTUKSESI VAPAAEHTOISEEN HENKILÖKIERTOON

Riihimäen vankilan keskusteluissa on noussut esiin henkilökierto ja sen mahdolliset hyödyt ja haitat sekä se miten kierto voitaisiin toteuttaa. Aluksi on selvittävä onko henkilökiertoon halukkuutta.

Henkilö- eli työkierto tarkoittaa työntekijän **vapaaehtoista määräaikaista siirtymistä toisiin tehtäviin ja palaamista sitten takaisin vanhaan tehtäväänsä**. Kierto voidaan toteuttaa siirtymällä samasta tehtävästä samaan tehtävään eri osastojen tai vankiloiden välillä tai siirtymällä määräajaksi aivan uuteen tehtävään vankilassa tai Rikosseuraamuslaitoksen muussa yksikössä tai jopa sidosryhmiemme toimipisteissä. Eri virkojen pätevyysvaatimukset asettavat rajoituksia henkilökierrolle.

Tämän kyselyn toteuttaa rikosseuraamusesimies Jari-Pekka Hämäläinen osana liiketalouden ammattikorkeakoulututkintoaan. Toteuttamistavaksi on sovittu kyselylomakkeen täyttäminen osana vuotuista kehityskeskustelua. Aikaa lomakkeen täyttämiseen menee noin 15 minuuttia. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja lähiesimiehet pitävät huolta siitä, että jokainen vakituksessa virassa oleva virkamies, pois lukien myöhemmin mainitut ryhmät, täyttää lomakkeen ja jättää sen omalle esimiehelleen. Lomakkeet päätyvät yksin Hämäläisen analysoitavaksi ja hän tekee julkisen opinnäytetyön, jossa kyselyllä on tärkeä rooli. Vuoden 2013 aikana valmis opinnäytetyö sitten poikii ehdotuksia Riihimäen vankilan henkilökierron mahdollisuuksista. Kaikkien kannalta on tärkeää saada juuri sinun mielipiteesi selvitettyksi. Kiitän jo etukäteen vastauksistasi.

*(Kyselystä on tällä kertaa jätetty pois vankilan johto, keittiöhenkilökunta ja terveydenhuoltoyksikkö)*

Lisätiedot ja kommentit: [jari-pekka.hamalainen@om.fi](mailto:jari-pekka.hamalainen@om.fi)

(Ympäröi aina vastauksesi numero)

---

### 1 - Olen vakituksessa virassa Riihimäen vankilassa?

1. En
2. Kyllä

### 2 - Työskentelen

1. Valvontasektorilla (vartijat ja rikosseuraamusesimiehet)
2. Kuntoutussektorilla (ohjaajat, psykologit, sosiaalityöntekijä, pastori)
3. Työ- tai opetustoiminnassa (työnjohtajat, lehtorit, opinto-ohjaaja sekä tässä tutkimuksessa myös kiinteistöhuolto)
4. Tukitoimissa (virastosihteerit, siivoustyönjohtaja, kanttiininhoitaja)

### 3 - Työskentelen esimiehenä (kriteerinä vähintään yksi alainen)

1. En
2. Kyllä

### 4 - Sukupuoleni

1. Nainen
2. Mies

# KYSELYLOMAKE RIIHIMÄEN VANKILAN VAKITUISELLE HENKILÖKUNNALLE

## 5 - Ikäni

1. Alle 25 vuotta
2. 25 - alle 35 vuotta
3. 35 - alle 45 vuotta
4. 45 - alle 55 vuotta
5. 55 tai enemmän

## 6 - Koulutustaustani (ympäröi korkeimman koulutuksesi numero)

1. ei ammatillista koulutusta tai lukiota käytynä
2. lukio tai ammattikoulu tai vankeinhoidon tutkinnot
3. opistotutkinto
4. korkeakoulututkinto

## 7 - Olen työskennellyt Riihimäen vankilassa

1. alle 3 vuotta
2. 3 - alle 6 vuotta
3. 6 - alle 10 vuotta
4. 10 - alle 20 vuotta
5. 20 - alle 30 vuotta
6. 30 vuotta tai enemmän

## 8 - Oletko Riihimäen vankilan lisäksi työskennellyt muussa Rikosseuraamuslaitoksen yksikössä vähintään kuukauden jakson? (Mikä tahansa toinen vankila tai muu yksikkö)

1. En
2. Kyllä

Jos vastasit kyllä, niin mitä hyötyä tuosta työskentelystä oli nykyisiin tehtäviisi?

---

---

---

---

---

---

---

## KYSELYLOMAKE RIIHIMÄEN VANKILAN VAKITUISELLE HENKILÖKUNNALLE

Seuraavissa kysymyksissä kysytään halukkuuttasi määräaikaiseen työtehtävien vaihtoon niin, että palaat takaisin nykyisiin tehtäviisi etukäteen sovitun ajan kuluttua.

### 9 - Kiinnostaako sinua nykyisen virkanimikkeesi tehtävät Riihimäen vankilan jollain toisella osastolla tai tehtävät toisenlaisella toimenkuvalla?

(Ohjaaja toisiin ohjaajan tehtäviin määrääjäksi tai vaikkapa vartija toiselle osastolle vartijaksi määrääjäksi)

1. Ei
2. Kyllä

Kerro tarkemmin, jos vastasit kyllä

---

---

---

---

---

---

---

### 10 - Kiinnostaako sinua nykyisen virkanimikkeesi tehtävät määrääjän toisessa Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen vankilassa? (voit ympäröidä useammankin kirjaimen)

1. Ei
2. Kyllä, missä?
  - a) Helsingin vankila
  - b) Jokelan vankila
  - c) Jokelan avovankilaosasto
  - d) Keravan vankila
  - e) Keravan avovankilaosasto
  - f) Suomenlinnan vankila
  - g) Vantaan vankila

### 11 - Kiinnostaako sinua kokonaan uudet määräaikaiset tehtävät eri virkanimikkeellä Riihimäen vankilassa tai muussa vankilassa? (esimerkiksi vartijasta ohjaajaksi, työnjohtajaksi, esimieheksi tai mikä tahansa virkanimikkeen vaihto)

1. Ei
2. Kyllä, kerro tarkemmin ja vaatisiko siirto sinulta lisäkoulutusta?

---

---

---

---

## KYSELYLOMAKE RIIHIMÄEN VANKILAN VAKITUISELLE HENKILÖKUNNALLE

### 12 - Kiinnostaako koulutuksellesi sopiva määräaikainen tehtävä yhdyskuntaseuraamustoimistossa?

(Rikosseuraamustyöntekijäksi vaaditaan korkeakoulututkinto)

1. Ei
2. Kyllä, missä?
  - a) Helsingin yhdyskuntaseuraamustoimisto
  - b) Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimisto, Vantaa
  - c) Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimisto, Espoo
  - d) Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimisto, Porvoo
  - e) Muu yhdyskuntaseuraamustoimisto, mikä? \_\_\_\_\_

### 13 - Kiinnostaako koulutuksellesi sopiva määräaikainen tehtävä Etelä-Suomen arviointikeskuksessa? Helsinki (Pääosin vaaditaan korkeakouluopintoja)

1. Ei
2. Kyllä

### 14 - Kiinnostaako sinua koulutuksellesi sopiva määräaikainen tehtävä aluekeskuksessa tai keskushallintoyksikössä? Helsinki (Joskus töitä saattaa olla tarjolla ilman tarkkoja koulutusvaatimuksia)

1. Ei
2. Kyllä

### 15 - Kiinnostaako sinua sidosryhmiemme määräaikaiset tehtävät poliisivankiloissa, Tullissa tai muualla?

1. Ei
2. Kyllä

Kerro missä, jos olet kiinnostunut:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## KYSELYLOMAKE RIIHIMÄEN VANKILAN VAKITUISELLE HENKILÖKUNNALLE

Kyselyn kansilehdellä kerrottiin vapaaehtoisesta henkilökierrosta määräajaksi ja paluusta sitten takaisin nykyisiin tehtäviin.

### 16 - Kuinka kiinnostunut olet osallistumaan henkilökiertoon?

1. Erittäin kiinnostunut
2. Jonkin verran kiinnostunut
3. En osaa sanoa
4. En ole toistaiseksi juurikaan kiinnostunut
5. En ole yhtään kiinnostunut

### 17 - Mikä olisi mielestäsi sopiva pituus vapaaehtoisen henkilökierron kestolle vankilan sisällä aina kerrallaan?

1. 1 kuukausi
2. 6 viikkoa
3. 3 kuukautta
4. 6 kuukautta

### 18 - Oletko itse ollut henkilökierrossa? (Kriteerinä vanhaan tehtävään palaaminen sovitun määräajan jälkeen, C-osaston vakituisten vartijoiden kierto osastollaan lasketaan mukaan)

1. En
2. Kyllä

### 19 - Mitä hyötyä henkilökierrosta on mielestäsi työntekijälle tai vankilalle?

---

---

---

---

---

---

---

### 20 - Mitä haittaa mielestäsi henkilökierrosta voi olla työntekijälle tai vankilalle?

---

---

---

---

---

---

---

## KYSELYLOMAKE RIIHIMÄEN VANKILAN VAKITUISELLE HENKILÖKUNNALLE

### 21 - Kiinnostaako sinua nykyistä monipuolisemmat työtehtävät vankilassa?

1. Olen erittäin kiinnostunut
2. Olen jonkin verran kiinnostunut
3. En osaa sanoa
4. En ole juurikaan kiinnostunut
5. En ole yhtään kiinnostunut

### 22 - Kiinnostaako sinua uuden oppiminen sekä kouluttautuminen ja näin ehkä tulevaisuudessa aivan uudet työtehtävät vankilassa tai muualla?

1. Olen erittäin kiinnostunut
2. Olen jonkin verran kiinnostunut
3. En osaa sanoa
4. En ole juurikaan kiinnostunut
5. En ole yhtään kiinnostunut

### 23 - Kuinka tärkeää sinulle on tehdä työtä nimenomaan nykyisten lähimpien työkavereidesi kanssa?

1. Erittäin tärkeää
2. Melko tärkeää
3. Asialla ei ole minulle mitään merkitystä
4. Ei kovin tärkeää
5. Ei yhtään tärkeää

### 24 - Lisäisikö henkilökiertoon osallistuminen mahdollisesti ammattitaitoasi?

1. Ei
2. En osaa sanoa
3. Kyllä

### 25 - Lisäisikö henkilökiertoon osallistuminen mahdollisesti työmotivaatiosi?

1. Ei
2. En osaa sanoa
3. Kyllä



## KYSELYLOMAKE RIIHIMÄEN VANKILAN VAKITUISELLE HENKILÖKUNNALLE

### 26 - Voisiko henkilökiertoon osallistuminen aiheuttaa sinulle stressiä ja uupumista?

1. Ei
2. En osaa sanoa
3. Kyllä

### 27 - Miten olet oppinut nykyiset työtehtäväsi? (valitse 1-3 eniten kuvaavaa vaihtoehtoa)

1. Esimiehen opastuksella
2. Perehdyttäjän avulla
3. Toisten työntekijöiden työntekoa ja neuvoja seuraamalla
4. Tekemällä ja kokemusta kartuttamalla
5. Koulussa ja jatkokoulutuksissa

### 28 - Kuinka tärkeää sinulle on tehdä työtä tutun esimiehen kanssa eli pitäisikö lähiesimiehiä kierrättää eri osastojen tai vaikkapa vankiloiden välillä?

1. Esimiehiä ei tule kierrättää
2. Joskus esimiehien kierrätys voisi olla paikallaan
3. Kaikki esimiehet pitäisi kierrättää säännöllisin väliajoin

Kommenttisi tähän kysymykseen, hyödyt ja haitat?

---

---

---

---

---

---

### 29 - Miten halukkuuttasi henkilökiertoon voitaisiin lisätä tai mikä estää halukkuutesi vapaaehtoiseen henkilökiertoon?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# KYSELYLOMAKE RIIHIMÄEN VANKILAN VAKITUISELLE HENKILÖKUNNALLE

Lopuksi tutkimuksen tueksi lyhyt luonnetesti.

**30 - Olen enemmän** (valitse vain toinen vaihtoehto seuraavista sanapareista, ei molempia)

1. Seikkailunhaluinen
2. Turvallisuushakuinen

1. Perhesuuntautunut
2. Urasuuntautunut

1. Pidän helpoista työtehtävistä
2. Haluan työssäni oppia uutta

1. Pidän tasaisesta elämästä
2. Olen vaihtelunhaluinen

Halutessasi vapaa sana henkilökierrosta ja miten kierto voitaisiin mielestäsi toteuttaa Riihimäen vankilassa?

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

KIITOS!